

経営強化計画の履行状況報告書

2020年12月

家庭の銀行



目次

I.	2020年9月期決算の概要	1
1.	経営環境	1
2.	決算の概要（単体）	1
II.	経営の改善に係る数値目標の実績	5
1.	収益性を示す指標（コア業務純益）	5
2.	業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率 ^{*1} ）	5
III.	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
1.	第四次経営強化計画の骨子	6
2.	経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	7
3.	収益性の確保	8
IV.	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の	33
1.	業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	33
2.	リスク管理の体制の強化	35
3.	法令等遵守の体制の強化	38
4.	経営に対する評価の客観性の確保	39
5.	情報開示の充実	40
V.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を	40
1.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている	40
2.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	41
3.	その他主として業務を行っている地域における経済活性化	47
VI.	剰余金の処分の方針	54
1.	配当についての方針	54
2.	役員に対する報酬及び賞与についての方針	55
VII.	財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の	55
1.	経営管理に係る体制（内部監査等）	55
2.	各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	55

1. 2020年9月期決算の概要

1. 経営環境

新型コロナウイルス感染症流行による経済への影響は大きく、世界的に大きな脅威をもたらしております。わが国の経済においても、インバウンドの減少に加えて、国内消費が広く抑制されておりましたが、堅調な公共工事や設備投資など持ち直しの動きも表れてきております。

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区においても、新型コロナウイルス感染症流行の影響から観光などの業種において引き続き厳しい状態にあります。個人消費・生産活動については緩やかに持ち直しつつあります。他方、雇用情勢は弱い動きとなっており、設備投資は減少しております。

地域金融機関においては、新型コロナウイルス感染拡大防止策を講じつつ、経済活動のレベルを引き上げていく取組みが求められていると認識しております。

2. 決算の概要（単体）

(1) 資産・負債の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金残高は住宅ローンや地公体等貸出の増加などにより、前年同期比 345 億円増加して 1 兆 7,011 億円となりました。

有価証券残高は、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスク・コントロールを意識した運用を行った結果、前年同期比 501 億円増加して 2,237 億円となりました。

預金残高は、個人及び法人のお客さまの預金残高が増加したことなどにより、前年同期比 724 億円増加して 2 兆 766 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比 731 億円増加して 2 兆 1,280 億円となりました。

(単位：億円)

	2020/9 期			2019/9 期	2020/9 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資 産	23,164	+1,520	+939	21,644	22,225
うち貸出金	17,011	+345	+596	16,666	16,415
うち有価証券	2,237	+501	△1,163	1,736	3,400
負 債	22,323	+1,514	+1,023	20,809	21,300
うち預金	20,766	+724	+385	20,042	20,381

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益につきましては、貸出金利息が前年同期比 2 億円減少しましたが、有価証券利息配当金が運用方針の見直しの効果などにより前年同期比 15 億円増加、また預金利息が前年同期比 1 億円減少した結果、前年同期比 14 億円増加して 115 億円となりました。

また、役務取引等利益は前年同期と同水準の 11 億円となり、その他業務利益（国債等関係損益を除く）が前年同期比 3 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 10 億円増加して 126 億円となりました。

経費は、生産性向上に向けた取組みの効果などにより、前年同期比 9 億円減少して 100 億円となりました。

以上により、コア業務純益は、前年同期比 18 億円増加して 25 億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経済縮小などの厳しい環境ではありましたが、資金繰りサポートや経営改善支援・事業再生支援の強化に取り組んだ結果、前年同期比 8 億円減少して 3 億円となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）につきましては、国債等関係損益が前年同期比 11 億円減少した結果、11 億円の損失となりました。（ただし、資金利益を含む投資信託解約益を合算すると前年同期比 2 億円減少の 2 億円の損失となります。）

以上により、経常利益は前年同期比 17 億円増加して 14 億円となりました。また、当期純利益は前年同期比 25 億円増加して 12 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	2020/9期			2019/9期	2020/9期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	115	△0	△14	115	129
[コア業務粗利益]	[126]	[+10]	[△15]	[116]	[141]
資金利益	115	+14	△8	101	123
役務取引等利益	11	△0	△7	11	18
その他業務利益	△11	△13	+0	2	△11
(うち国債等関係損益)	△11	△11	+1	△0	△12
経費	100	△9	△10	109	110
(うち人件費)	52	△5	△6	57	58
(うち物件費)	40	△5	△4	45	44
一般貸倒引当金繰入額	△1	△6	△1	5	—
業務純益	15	+15	△4	0	19
[コア業務純益]	[25]	[+18]	[△6]	[7]	[31]
臨時損益	△1	+3	△5	△4	4
(うち不良債権処理額)	4	△2	△2	6	6
(うち株式関係損益)	△0	△0	△11	0	11
経常利益	14	+17	△10	△3	24
特別損益	△0	△0	+1	△0	△1
税引前当期純利益	14	+17	△9	△3	23
法人税、住民税及び事業税	0	+0	△3	△0	3
法人税等調整額	0	△9	△1	9	1
当期純利益	12	+25	△6	△13	18

※1…コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2…コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3…不良債権処理額＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(3) 自己資本比率の状況（単体ベース）

中小企業向け貸出を中心に地元向けの貸出金が増加いたしました。域外での貸出を中心としたリスク・アセットコントロールの着実な取り組みによりリスク・アセットは減少いたしました。また、資金収支改善を主因とした当期純利益の増加により、自己資本比率は2020年3月期比0.04ポイント改善して7.45%となりました。

【自己資本比率の推移（単体）】

	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2020/9期 実績
自己資本比率	8.25%	8.12%	7.75%	7.41%	7.45%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比4億円減少して218億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.06ポイント低下して1.25%となりました。

一方、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で87.93%と引き続き高い水準にあります。

（単位：億円）

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2019/9期 実績	2020/9期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	52	61	88	91	80
危険債権	138	153	121	122	123
要管理債権	9	7	11	8	14
開示債権合計	199	222	221	222	218
開示債権比率	1.28%	1.42%	1.29%	1.31%	1.25%
保全率	92.92%	92.95%	90.99%	92.22%	87.93%

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

地元の中小企業向け貸出及び住宅ローンを中心に貸出金の増強に努めた結果、貸出金末残が前年同月を 344 億円上回る 1 兆 7,011 億円となり、貸出金利回りが前年同月を 0.10 ポイント下回る 1.10%となった結果、貸出金利息収入は 92 億円となりました。

また、有価証券利息配当金は市場動向や投資環境を勘案し、適切ナリスク・コントロールを意識した運用を行い、前年同月を 15 億円上回る 22 億円となりました。一方、預金利息は前年同月を下回る 8 千万円となりました。以上により、コア業務粗利益は計画を 15 億円下回り 126 億円となりました。

経費につきましては、計画を 10 億円下回り 100 億円となった結果、コア業務純益は計画を 6 億円下回り 25 億円となりました。

(単位：億円)

	2018/3 期	2020/9 期	2020/9 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	31	25	△9	△6

※1. …コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益(債券関係含む)〕

※2. …始期比は 2020/9 期が中間期のため、実績を 2 倍にして比較しております。

2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率^{※1}）

経費（機械化関連費用^{※2}を除く）は、物件費が計画を下回ったことなどから、計画を 10 億円下回り 80 億円となりました。業務粗利益につきましては、資金利益、役務取引等利益が計画を下回ったことから、計画を 14 億円下回り 115 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を 2.01 ポイント、計画を 0.10 ポイント下回る 69.95%となり、計画を達成することができました。

(単位：億円)

	2018/3 期	2020/9 期	2020/9 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	182	90	80	△22	△10
うち人件費	116	58	52	△12	△6
うち物件費	51	25	25	△1	△0
業務粗利益	253	129	115	△23	△14
うち国債等債券関係損益	△33	△12	△11	+11	+1
業務粗利益経費率	71.96%	70.05%	69.95%	△2.01p	△0.10p

※1. …業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※2. …機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム共同化等運営費用）等を計上しております。

※3. …始期比は2020/9期が中間期のため、実績を2倍にして比較しております。

III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 第四次経営強化計画の骨子

第四次経営強化計画では、目指すべき姿として「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を掲げております。人口減少に伴う経済規模の縮小、少子高齢化の進行を背景とした相続・資産継承への不安や企業の後継者不足などといった地域が抱える課題に向き合い、当行が将来に亘って地域を支えていくためには、大胆な改革（=Innovation）が必要であるとの認識のもと、3つの主要戦略「Innovation1：コンサルティングクオリティの追求」「Innovation2：職員の幸福と活力向上の追求」「Innovation3：不断の改革推進による生産性向上の追求」さらに、基盤戦略として、「ESGへの取組み強化」「グループ総合力の向上」「強靱な財務基盤の構築」を掲げております。

第四次経営強化計画の骨子は、地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向けて、当行の経営資源を最大限に投下していくことであります。従来型の業務は新たなデジタル技術を活用するほか、既存店舗の統廃合などを通じて効率化を図り、コンサルティング業務に経営資源を振り向けると同時に、外部機関等へ職員を積極的にトレーニー派遣することなどを通じ、コンサルティングの質・量双方の充実を図っております。

【第四次経営強化計画の骨子】



2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）

経営の改善の目標に係る数値目標（コア業務純益、業務粗利益経費率）及び、中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化に関する改善目標（中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率、経営改善支援等取組先割合）の達成に向けて、主要戦略に基づいた様々な施策を展開しております。併せて施策の効果を評価する指標（KPI）を掲げ、計画達成を目指しております。

【経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）】

評価指標（KPI）	2018/3期 始期	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 計画
(1)創業支援による 雇用創出数 ^{※1}	1,344名 ^{※2}	1,796名	2,130名	2,000名
(2)ミドルリスク層への支援先数 ^{※1}	136先	402先	437先	500先
(2)-1 計画策定支援先数	136先	145先	157先	150先
(2)-2 支援方針策定先数	—	257先	280先	350先
(3)ミドルリスク層への 資金繰り支援 実施件数 ^{※1}	—	235件	464件	400件
(4)非金利収益比率	7.6%	9.6%	8.8%	12%
(5)従来型業務の総労働時間	380万時間	340万時間	167万時間	323万時間

※1. …2019/3期から2021/3期までの累計を評価指標としております。2018/3期始期には2016/3期～2018/3期までの累計を記載しております。

※2. …2016/3期～2017/3期は特殊要因等があったため、2018/3期の実績を3倍した参考値を記載しております。

(1) 創業支援による雇用創出数

人口減少が進展していくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策であり、創業支援による雇用創出数は3ヶ年の計画期間累計で2,000名を目指しております。

2020年9月までに実施した創業支援によって創出された雇用人数は累計2,130名となっており、2021年3月期末計画値である累計2,000名を既に達成しております。

(2) ミドルリスク層への支援先数（計画策定支援先、支援方針策定先）

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援を強化しております。

経営改善計画の策定や計画実行の支援を行う「(2)-1 計画策定支援先」は2021年3月期の計画150先に対して実績157先と計画を既に達成しており、経営改善計画の策定に関わ

らない支援方針を定めた先「(2)-2 支援方針策定先」は 2021 年 3 月期の計画 350 先に対して、2020 年 9 月期の実績は 280 先となっております。

(3) ミドルリスク層への資金繰り支援

ミドルリスク層に対する支援の具体的な成果のひとつとして、①短期継続融資を行った件数②リファイナンスを実施した件数③ニューマネーの貸出などの支援を行った件数を評価指標として掲げております。新型コロナウイルス流行により困窮したお客さまに対する積極的な資金繰り支援の実施により、2021 年 3 月期の計画 400 件に対して、2020 年 9 月期の実績は 464 件となっており、計画を達成しております。

(4) 非金利収益比率

地域やお客さまに貢献するコンサルティング営業力を徹底的に高め、お客さまから満足いただけるサービスに対して適正な対価を頂き、Win-Win の関係構築を目指しております。

こうした活動の進捗を評価する指標として、コア業務粗利益に対する非金利収益の比率を掲げております。2020 年 9 月期のコア業務粗利益に対する役務取引等利益の比率は、計画始期より 1.2 ポイント改善の 8.8%で推移しております。

(5) 従来型業務の総労働時間

各種コンサルティング業務に対して当行の経営資源を大胆にシフトしていくために、従来型業務の効率化に取り組んでおります。業務の効率化へ向けた取り組みの進捗は労働時間の減少にて評価しております。

具体的には、コンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けフィービジネス等）を除く、従来型業務に携わる職員の年間の総労働時間を始期（2018 年 3 月期）の 380 万時間から計画終期（2021 年 3 月期）までに 15%削減した 323 万時間とすることを目指しております。

2020 年 9 月期の従来型業務の総労働時間は 167 万時間となり、始期同月比で 14.2%減少となりました。

3. 収益性の確保

(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

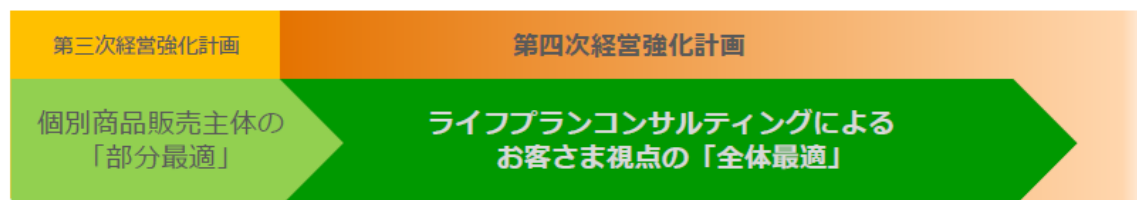
① 業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

A. 人財育成

コンサルティング営業力を、質・量ともに強化するべく、外部機関へのトレーニー派遣は計画期間累計で 40 名を計画しております。2020 年 9 月期までの累計で 21 名の職員を派遣し、そのうちトレーニーを終えた 8 名を専門部署に配置しております。

B. 個人営業体制

お客様のライフステージに応じたあらゆる金融ニーズをサポートすることで、一生涯、そして次世代までともに歩むベストパートナーになることを目指し、以下のとおり取り組んでおります。



(a) ライフプランコンサルティング業務の強化

お客様のライフプランに基づく、長期的な視点での「全体最適」提案に軸足を移した提案の強化に取り組んでおります。

専門知識や高度なスキルを有し、お客様のライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタント（LPC）」を各ブロックの地区本部や休日営業拠点「エブリデイプラザ」に配置しております。

ア. 資産形成層への対応

資産形成層は現役世代が大半であり、平日の営業が中心である既存店舗では面談が難しいことから、新たに休日営業拠点として、2018年4月に「みちのくエブリデイプラザ青森」（青森市）、2019年5月に「みちのくエブリデイプラザ田向」（青森県八戸市）を開設いたしました。

2020年10月よりローンスクエアとエブリデイプラザの連携による総合的なライフプランニング提案力の強化及びお客様の利便性向上を目的に、「みちのくエブリデイプラザ青森」を桜川支店内に移転し、資産運用からお借入れまで幅広い提案が可能な態勢を構築いたしました。（エブリデイプラザ田向（田向支店内）につきましては、開設時よりローンスクエアと同一の建物にて営業しております。）

エブリデイプラザにおいては、ライフプランニングコンサルタント（LPC）を配置するとともに、「ライフプランシミュレーションシステム」を導入し、お客様の各種ライフイベントの見える化による中長期的な資産形成支援を行っております。

イ. 資産運用層への対応

退職世代や高齢富裕層を中心とする資産運用層につきましては、2018年7月に導入いたしました「ウエルマネジメントワークステーション」を活用し、一次・二次相続を見える化することで、次世代まで見据えたライフプランニングの支援を展開しております。

また、ライフプランニングコンサルタント（LPC）9名を、2019年7月より各ブロック（青森、弘前、八戸、函館）及び札幌支店に地区駐在として配置いたしました。これによ

り、営業店との連携強化及び生産性の向上を図るとともに、資産運用や相続対策等のコンサルティングを強化してまいります。

(b) 公的年金への取組み

当行年金指定者の預金残高は個人預金全体の約 4 割を占め、安定的な資金調達手段として定着しているとともに、年金受給者預金の一定割合（約 14%）は預かり資産商品にシフトしており、資産運用層の拡大にも貢献しております。

当行においては、お客さまのニーズを捉えた的確な年金相談、ヒアリングによりお客さまの情報を収集し「資産運用・相続対策・遺言信託」へと繋げるコンサルティング体制を構築しております。「年金請求・年金調査取次ぎサービス」では、契約社会保険労務士と連携し、より質の高いサービスを無料で行っており、大変好評を得ております。

また、人財育成の観点から、通信教育の受講及び検定試験の推奨や年金研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員の OJT 研修を実施するなど、継続的に年金手続きに関する実務レベルの向上に取り組んでいるほか、最終的にはライフプランナーとして他の金融商品を含む提案セールスができる人財育成を目指し、職員一人ひとりのレベルの向上も図っております。

2020 年 10 月、これまで本部に所属していた年金専門スタッフを営業店の個人営業課へ配属いたしました。今後は、一層個人営業課との連携強化を図り、対面・非対面に関わらず、幅広い世代に対するきめ細かい対応を目指してまいります。

(c) 企業型確定拠出年金（DC）・個人型確定拠出年金（iDeCo）への取組み

「人生 100 年時代」に向けて、税制優遇を受けながら老後に向けた資産形成ができる個人型確定拠出年金「iDeCo」への関心が高まっております。

当行では全ての営業店で提案・受付できる体制を構築しております。さらに、職場での説明会やエブリデイプラザでの休日相談会も開催し、iDeCo の制度やメリット等について理解を深め、ご活用いただけるよう継続して取り組んでおります。

また、「企業型確定拠出年金（DC）」、「iDeCo+」は企業の福利厚生制度の拡充につながり、必要経費は全額損金算入になる等、新しい退職金制度として導入を検討する企業が増えてきております。お客さまからのご要望をお伺いしながら、制度周知とともに、提案にも積極的に取り組んでおります。

(d) 個人ローンへの取組み

青森県内の住宅着工件数は前年をやや下回っておりますが、当行の住宅ローンにつきましては、「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローン」などの保障ニーズに対応した商品ラインナップの拡充等により、地元の需要を取り込んでまいりました。

また、2017 年 10 月にローンスクエア函館が土日祝日営業を開始し、同月札幌市内にロ

ーンスクエア南郷（札幌市白石区）を、2019年3月には同じくローンスクエア麻生（札幌市北区）を開設しております。

また、2018年10月には「ローン審査・新システム」を稼働させ、個人ローン全般のペーパーレス化を図ることで、お客さまの手続き負担及び内部事務の大幅な軽減を実現しております。

C. 法人営業体制

(a) 地区本部の設置による法人営業体制の強化

「営業利益の改善＝本業支援、経営課題等の解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」に鋭意継続して取り組んでおります。また、2020年度より青森、弘前、八戸、函館の各ブロックに地区本部を新設し、地域毎の特性に即した営業体制の強化や金融サービスのさらなる拡充に努めております。

(b) セグメント別営業の再構築

2020年度は、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定し、従来から展開してきた法人営業戦略ミーティング※に加え、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替えや、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援や、各種ソリューション提案等を検討する「金融取引方針に関するミーティング」を実施し、本業支援の一層の向上を図っております。

※…お客さまに対する具体的かつ多方面の提案内容の協議や成功事例の共有等を行うミーティング

(c) マーケット分析に基づく営業戦略の構築

本計画で掲げる目指すべき姿「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を実践すべく、地域の産業の特性などといったエリア毎のマーケット状況に応じた営業展開の仕組みづくりを進めております。

2020年度は、業種別、地域別の統計データを基に与信ポートフォリオ分析を行い、分析結果を踏まえた戦略を構築し、展開しております。

② 「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

当行は青森県同様、函館地区を地元と位置付け6ヶ店を配置し、営業活動を展開しております。これまで果たしてきた金融仲介機能などを通じて、同地区における存在感は高まっているものと認識しており、重点的に人員を配置し、ミドルリスク層等への取組みを強化しております。

法人やそのオーナー、リタイアメント世代を中心とした多様な資産運用ニーズに対して、より充実したラインナップと対面による高度な提案を行うべく、2020年5月より函館営業部内に、SBI マネープラザ株式会社との共同店舗「みちのく銀行 SBI マネープラザ函館」

を開設いたしました。今後も地元である青函圏の経済発展や経済成長に貢献してまいります。

また、2030年度の北海道新幹線札幌延伸を見据え、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連はますます強まると想定されることから、青函圏に最大のネットワークを持つリーディングバンクとして、札幌地区を準地元と位置付け営業活動を展開しております。

法人取引において、法人営業戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は札幌地区のお客さまにもご理解頂き、事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移しております。個人取引につきましても住宅ローンを中心とした営業基盤の拡大を図るべく、専門拠点 2 ヶ店（ローンスクエア南郷及びローンスクエア麻生）を設置し、貸出残高も順調に推移しております。

③ 多様なチャネルの構築

A. 休日営業拠点の拡充

ライフステージに応じたコンサルティングを提供する体制の構築に向けて、従来から展開してきたローンスクエアに加え、資産運用・資産形成提案を実施するエブリデイプラザ 2 ヶ店（エブリデイプラザ青森（青森市）及びエブリデイプラザ田向（青森県八戸市））を設置し、専門性の高いスタッフを配置しております。

エブリデイプラザは、平日に接点を持つことができない現役世代を主な対象としており、お客さまのライフプランに関するコンサルティングを主体に、長期・積立・分散を中心とした資産形成についての提案のほか、ローン等の相談も行っております。

主な顧客層	若年層・資産形成層
主な提案内容	<p>若年層、資産形成層等（20～50代）、退職世代のライフプランニングを軸にした最適な運用プランの提供</p> <p>ライフプランに基づく、資産形成提案及びローン等の借入相談</p> <p>iDeCo、つみたて NISA、平準払保険等を活用した老後資金や私的年金づくり提案</p> <p>公的保障や各種保障等の確認による保険の見直し提案</p> <p>お客さまの属性に応じた各軽減制度の活用提案</p> <p>お客さまの金融リテラシー向上のための取組み（セミナー実施等）</p>

B. キャッシュレス化の推進・非対面チャネルの充実

現在、急速に普及するモバイル端末や WEB を活用した非対面チャネルを充実させ、お客さまとの接点強化を図っております。

FinTech 系のファンドへの出資を通じて、最新情報の収集やベンチャー企業とのネットワークの構築を図るほか、職員のトレーニー派遣を通じて専門知識を備えた人財の育成に

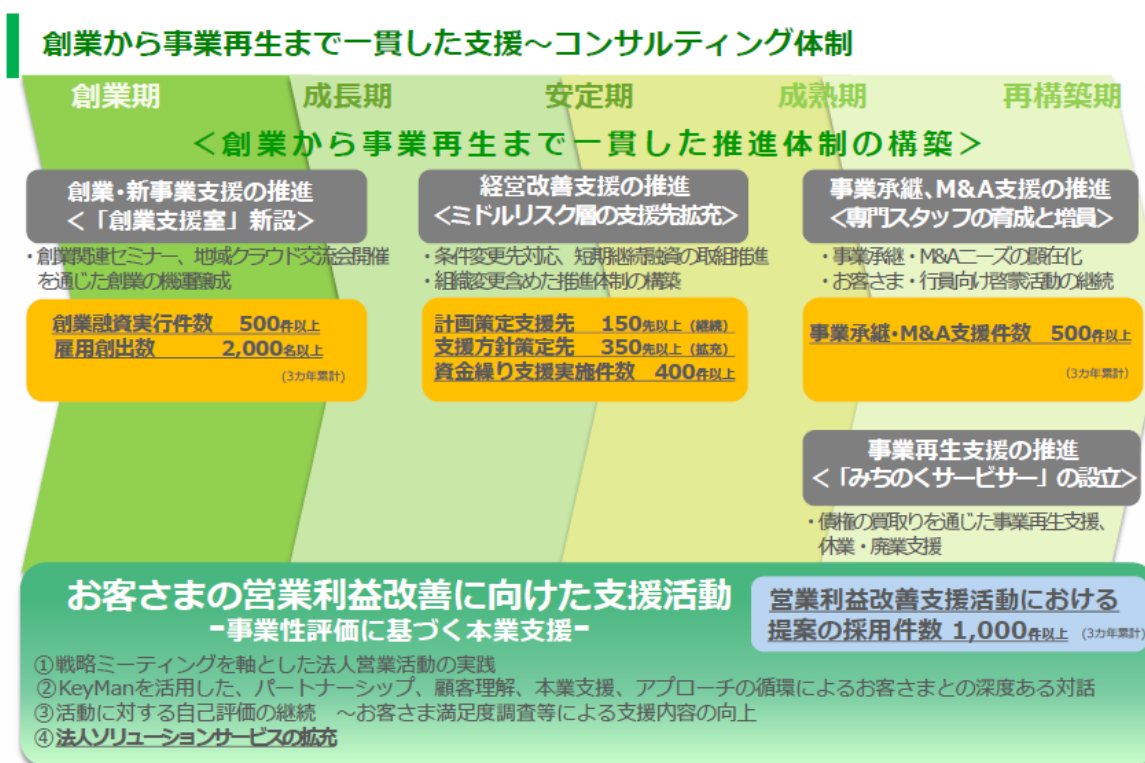
取り組んでまいります。

キャッシュレスへの取組みとして、2017年12月の「LINE Pay」の取扱い開始以降、「楽天 Edy」、「メルペイ」、「J-CoinPay」、「支払秘書」「d払い」と順次提携サービスを拡大しております。また、2020年10月より資金移動業者等との連携に際し、IVR（認証自動音声応答）を導入し、セキュリティの強化を図っております。

2020年度は、当行のデジタル戦略への取組として「ミチテクプロジェクト」を始動させ、第一弾として2020年6月にWebからの「住所変更」の取扱を開始しました。以降「定額自動振込」や「キャッシュカード再発行受付」等諸届受付のWeb化を順次拡充しております。

④ 創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制

法人営業戦略ミーティングを軸に、お客さまを第一に考え、お客さまの事業を理解し、提案活動を繰り返す「お客さまの営業利益改善に向けた支援活動」を引き続き法人営業活動のベースに据え、強化を図っております。こうした取組みを通じて、創業から事業承継・事業再生支援まで一貫した推進体制の構築に取り組んでおります。



A. 創業・新事業支援強化

2018年4月の創業支援室の新設以降、セミナーの開催や情報提供などを通じて、地域に

おける創業・起業の機運を高める施策に取り組んだ結果、創業しやすい環境、並びに相談しやすい体制が整い、創業者数は増加傾向にあるものと捉えております。また、2020年4月には創業支援室に事業承継支援の機能を追加し、名称を「創業・事業承継支援室」に改め、創業者に対する後継者不在先のマッチングなどにも取り組んでおります。

2020年4月から創業先に対する更なる支援強化策として、フォローアップ活動を組織的に展開し、2020年9月期は317件の取組みをいたしました。

この活動は、創業者との定期的なコンタクトを通じて、事業計画策定支援を行い、創業後の計画進捗状況を把握しつつ、必要に応じて事業計画再策定を伴う追加融資や「クラウドファンディング」「各種補助金」「地域活性化ファンド」などの新たな資金調達手段の提供等を行うことで創業者の創業支援及び事業継続支援を行う活動であります。

また、地域の創業機運醸成への取組みとして、2018年度より「地域クラウド交流会(※)」を東北で初めて主催いたしました。2020年2月末までに青森県内にて5回開催し、毎回100名超の方に参加いただき、90%超の満足度を得ております。

※…サイボウズ株式会社の登録商標。創業（希望）者及び支援者を中心とした交流イベント。

B. 経営改善支援・事業再生支援強化

(a) ミドルリスク層に対するアプローチ強化

地域創生部の専門スタッフ2名に加え、2020年度より、青森・弘前・八戸・函館ブロックに設置した各地区本部に、経営改善支援業務の経験豊富な職員9名を配置いたしました。

地域創生部と地区本部が連携し、営業店のサポート役として指導・アドバイスをを行い、協働で機動的に提案を行っていくことで、経営改善支援活動自体の全行的なレベルアップを図るとともに人財育成も進めてまいります。

(b) 事業再生支援の強化

抜本的な事業の再構築が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、8名の専門スタッフを審査部企業支援室に配置しております。事業再生支援を通じて維持された商流や雇用といった効果を確認しながら、金融仲介機能のさらなる強化に努めております。

(c) みちのくサービサーとの連携

2018年6月に設立したみちのく債権回収株式会社は、2019年6月に日本政策投資銀行、きらやか銀行及び当行の3者で出資組成された「地域経済エコシステム支援ファンド」の運営を受託し、債権買取の他、エクイティやメザン供与など幅広いソリューション提案が可能となりました。

実際にファンドを利用し再生に向けて取組みした事例もあり、これまで以上に地域の事業や雇用を守るができるものと考えております。

C. 事業承継、M&A 支援の取組み推進

人口減少が進展するなか、お客さまの事業承継につきましても地域金融機関の重要なミッションのひとつであると認識しております。

当行は外部専門家 6 社と業務提携を行うほか、株式会社日本 M&A センターへのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを 2 名配置し、2019 年 6 月に「みちのく銀行事業承継サポートデスク」を創設いたしました。2020 年 4 月には「創業・事業承継支援室」を設置し、本部専担者 4 名を配置して組織的な活動を展開しております。

また、「金融業務 2 級 事業承継・M&A コース（旧：事業承継・M&A エキスパート）※」資格取得者を支店長・法人営業役席者を中心に 201 名（2020 年 9 月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適宜サポートできる体制を構築しております。2020 年 9 月期の事業承継に関する相談件数は 108 件となり、第三者承継や M&A（合併・買収）の相談が増加しております。

こうした相談に対し、個別アドバイザリーや、M&A 専門機関の紹介等を行うことで、地域の事業や雇用の維持に努めてまいります。

※…一般社団法人金融財政事情研究会と株式会社日本 M&A センターが共同で実施する試験を通じて認定される資格であり、中堅・中小企業の事業承継をめぐる基本的な知識及び、近年増加している M&A に精通した人材の養成を図ることを目的として創設された資格。

D. 法人ソリューションサービスの拡充

2020 年 4 月に地域創生部内の「創業支援室」を「創業・事業承継支援室」へ、2020 年 7 月に「海外ビジネス支援室」を「ビジネス成長支援室」へとそれぞれ名称変更・機能再編し、第 5 次中期経営計画で掲げた、「創業から事業再生まで法人ライフサイクルに応じた一貫支援・コンサルティング」を実践する態勢整備を図り、更なるコンサルティングクオリティの追求を進めております。

また、シンジケートローン・プロジェクトファイナンス、私募債、ABL、顧客紹介業務、等の法人ソリューションサービスを拡充に加え、人材紹介業への参入（2019 年 10 月許認可取得）等、新たな領域への業務拡大を図っております。

コンサルティングサービスを提供するうえで重要な経営資源である「人財」を計画的に育成するため、外部の専門機関へのトレーニー派遣をこれまで以上に積極的に行い、法人向けフィービジネスの担当者を大幅に増やすことで、コンサルティングの質と量の拡大を図り、収益の柱に育ててまいります。

⑤ ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践



A. 提案力の強化～専門スタッフの配置・戦略ミーティングの質の向上

専門的な知識や高度なスキルを有する専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタント (LPC)」を育成し、営業店のフォローや指導を行う専門担当者として、各ブロック（青森、弘前、八戸、函館）及び札幌支店に配置しております。

各エリアで開催する個人営業及び法人営業戦略ミーティングに、これまで以上に専門スタッフが参加するとともに、お客さまへの帯同訪問を行うことで、知識力・提案力の底上げを図るほか、実践的な提案活動の強化を図っております。

B. ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の業務運営」を実践し、より専門性の高いコンサルティングを提供していくために、お客さまへ提供するサービスや金融商品の拡張・充実を図り、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制を構築しております。

(a) 相続に関連する業務提携

お客さまの相続に関する課題に関しては、保険商品を中心とした提案に加え、業務提携先（株式会社山田エスクロー信託）へ「遺言信託」や「遺産整理」の紹介業務を行っております。「遺言信託」の活用により、金融資産に加え不動産なども含めた幅広い提案を行うことが可能となっております。

(b) 多様な運用ニーズに対する業務提携

お客様の資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のラインナップの見直しを行っております。また、専門性の高い運用ニーズに関しては、SMBC日興証券やSBI証券への顧客紹介を行うとともに、2020年4月よりSBI証券とのインターネットを通じた金融商品仲介業務の開始、同年5月より株式会社SBIマネープラザとの共同店舗である「みちのく銀行SBIマネープラザ函館」の営業を開始しております。

C. 法人営業課と個人営業課、地区本部との連携活動強化

法人オーナー及びその家族や従業員の取引深耕に向けて、法人営業課と個人営業課、地区駐在との連携によるアプローチ活動を実践しております。

法人取引から法人オーナー個人取引及び従業員取引を包括的にサポートする活動を展開するために、法人営業課のスタッフと個人営業課のスタッフがタイムリーに情報共有し、地区本部駐在のライフプランニングコンサルタント（LPC）と帯同訪問できる体制の構築に取り組んでおります。

また、従業員取引につきましては、エブリデイプラザを活用したライフプランコンサルティングを通じた長期的な資産形成の支援に取り組んでおります。

D. 金融リテラシーの向上

お客様の金融リテラシー向上につきましては地域金融機関の使命であり、継続して取り組んでおります。具体的には企業等への講師派遣、エブリデイプラザを活用した相談会を開催しております。なお、従前実施しておりました各種セミナーについては、新型コロナウイルス感染予防の観点から、開催を見送りしております。

⑥ 地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

A. 成長分野支援

(a) アグリビジネス

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国7位（東北第1位）・食料自給率全国4位（いずれも2018年度集計）など、豊かな資源を有しております。青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおもりブランド」の確立を目指しております。

当行では、農林水産事業へのサポート体制を強化すべく、農林水産業を川上として、農産物加工、製造、貯蔵、流通、販売、飲食、観光業などの川下まで商流を構成する「食」に関連する産業をアグリビジネスと位置付け「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業への支援を強化しております。

(2020年9月末現在)

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	19名
林業経営アドバイザー	1名
6次産業化ボランタリープランナー	1名

農業事業者の事業価値を高めるため、食の安全の国際認証であるグローバル GAP の認証について当行と弘前大学 GAP 相談所が連携し、取得支援の実施や、農林水産省が推奨する JGAP (青果物・穀物及び家畜・畜産物) の指導員資格を当行職員が取得し、農業・畜産事業者への支援体制強化を図っております。

また、農業従事者の高齢化及び担い手不足が顕在化していることを受け、作業負担軽減と効率化を図りつつ、収益向上を目的とし、AI や IoT 等を活用した「スマート農業」へ青森県内の農業事業者とともに参画し、実証実験に取り組んでおります。

2018年1月に株式会社オプティムと「金融×農業×IT 戦略的包括提携」を提携し、地域商社「株式会社オプティムアグリ・みちのく」を設立しました。

株式会社オプティムアグリ・みちのくでは、同アライアンスに基づき青森県内の連携農家に対して同社の「スマート農業ソリューション」を無償提供し、作業負担の軽減と効率化によるコストダウンと減農薬による付加価値創造を図る取組みを推進しております。

2020年7月には、地元農業高校及び地元農業法人、食品加工会社などと連携し、大豆を活用したスマート農業技術の実証実験を通じ、スマート農業の普及や付加価値(出口戦略)を見出すことを目的とした「農商工プロジェクト」を実施いたしました。

青森県の抱える課題解決に寄与し、将来を見据えた基幹産業の発展に向けた取組みを引き続き実施してまいります。

(b) 再生可能エネルギー

固定価格買取制度(FIT)や、2030年エネルギーミックスを目指した動きがあるなか、高いポテンシャルを持つ当行営業エリアにおいては、再生可能エネルギーは重要な産業として認識されております。

特に、今後発展が見込まれる洋上風力発電においては、国は「促進区域」を指定しており、青森県は、その準備段階である「有望な区域」に指定されていることから、事業化へ向けた動きが加速しております。

再生可能エネルギーは「売電代金」「税込(固定資産税)」「設置やメンテナンスで産業や雇用が創出される」といった点において、地域経済への貢献が大きいことから、重要な取組みと認識しております。

こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、情報の収集やネットワークの構築を行っております。2017年4月には、環境省の外郭団体である一般社団法人グリーンファ

イナンス推進機構と「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を締結しております。

(c) 医療・介護

医療・介護事業は、少子高齢化が進展するなか、地域に持続させていかなければならない重要なインフラのひとつであります。また、地域医療圏の機能分化や各種報酬制度改定などといった政策に対応し、変化していくことも求められます。

当行では「医療・介護チーム」を設置し、一般社団法人日本医療経営実践協会が主催する医療経営士の資格取得 15 名、介護福祉経営士 2 級 2 名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたアドバイスやソリューションを提供できる人財育成、体制整備に取り組んでおります。

さらに、担い手である医師・経営者の高齢化に伴う事業承継ニーズも高まっており、持分なし医療法人への移行、機能の転換・分業、M&A 等に関するコンサルティングにも取り組みを強化しております。

B. 地域活性化支援

(a) 「地方創生プラットフォーム」を活用した地域の課題解決に向けた提言

2017 年 7 月、地域が抱えるあらゆる課題に対し、金融機関のノウハウとネットワークを活用し、関係機関それぞれが持つ「強み」を活かし、独創的なソリューションを提供することを目的として「みちのく地方創生プラットフォーム」を創設し、第 1 号案件として、当行、一般社団法人浅虫温泉観光協会、浅虫温泉旅館組合、青森市、青森県東青地域県民局とで「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結の上、浅虫温泉活性化をテーマとして活動を実施いたしました。

また、2018 年度から 2019 年度にかけては、過疎化が進む下北地域のガソリンスタンド事業の新たなビジネスモデルを構築し、関係人口を呼び込むことを目的とした活動を実施いたしました。

さらに、2019 年度は、東通村森林組合の「やまご（きこり）」の減少に歯止めをかけ、関係人口を増加させるための活動を展開いたしました。

(b) 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化

当行では地方創生の実現に向けて、各自治体と「地方創生に係る包括連携協定」を締結し、課題解決に一緒になって取り組むことにより地域活性化を図っております。

2017 年 12 月、各自治体が策定する「地方版総合戦略」に基づき、地方創生に取り組む地元企業を支援し、地域活性化に対して円滑な資金供給を行うことを目的として、地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」の取扱いを開始しております。

本商品は、職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り

組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できる商品であり、2020年9月末までの取扱実績は4件1.4億円となっております。

(c) インバウンド対応

青森県と函館市の外国人宿泊者数は、2018年はそれぞれ約35万人と55万人で、青森県は東北地方で宮城県に次ぐ第2位、函館市は青森県の約1.5倍の規模となっております。また、2019年も、青森県の外国人宿泊者数は35万人と前年並みの水準を保っております。

こうした背景には、国際線の就航や青森市へのクルーズ船の寄港数が増加しており、2017年度22回、2018年度25回、2019年度は27回に達しました。

当行では近年外国人観光客の間でキャッシュレス決済が急速に普及していることを受け、2018年12月よりキャッシュレス事業者と順次口座連携サービスの提供を行っております。現在「QRコード決済サービス」を提供する事業者と連携を進めており、引き続き地域の事業者のキャッシュレス決済の導入支援に取り組んでおります。

(d) 地域活性化に資するプロダクト等

これまで地域活性化に資する様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。これらの活動を継続するとともに、引き続きプロダクトの拡充に取り組み、地域活性化に資する活動を展開してまいります。

【地域活性化に資するプロダクト等】

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン 2017年12月取扱い開始 2020年9月までの実績 140,000千円/4件
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン 2019年5月、「むつ市空き家利活用推進制度」と提携し、認定先への金利引下げを実施 2018年度 通期 新規実行 13,430千円/6件 2019年度 通期 新規実行 8,030千円/3件 2020年度 上期 新規実行 5,420千円/2件
PFI事業	青森県内4例のうち2例が当行関与
クラウドファンディング	(株)CAMPFIRE・READYFOR(株)と業務提携(2018年10月取扱開始) 2020年9月までの募集・達成実績 ・(株)CAMPFIRE 16,665千円/3件 ・READYFOR(株) 5,006千円/4件
ビックデータを活用した産業分析	「RESASを活用した施策立案支援事業」に、東北の金融機関として初の認定 2018年7月に「RESAS×金融機関データ」を活用した地域産業分析『青森県のアグリビジネス～「稼ぐ力」向上への取り組みについて～』を作成し公表
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体(当行と連携協定している先)が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源をPRする活動を展開
廃校活用	2018年6月に藤崎町の縫製工場会社が田舎館村の廃校を活用し、県内工場の業務集約を行うことで生産を効率化 当行が金融支援を実施

C. 地産品を活かすビジネス展開

(a) 商談会・産直市・テスト販売等の実施

商談会・展示会等参加へのサポート及びお客さま間の個別紹介やお客さまのニーズに応じた業務提携先紹介により、販路拡大機会の提供を行うことで、地域における新しい商流の創出や付加価値の向上を支援しております。

青森県や各物産協会などと共催し例年開催している「『青森の正直』商談会」については、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、今年は開催を見合わせましたが、商談会に代わる手段として、県内企業 103 社の新商品や代表的な商品の情報を一冊にまとめた「2020 青森のうまいものバイヤーズナビ」を作成し、県内外の量販店やスーパー、飲食店に送付いたしました。併せて特設ホームページ(2021年3月まで)を開設し、PRを図っております。

(b) 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援

当行の業務提携先は、産学官連携・各種コンサルティング・販路拡大支援等、多岐に渡ります。お客さまのニーズに応じた適切なメニューを選択・提供することにより、地産品を活かすビジネス展開や事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングを推進しております。

資金調達及び自社の商材・サービスを地域内外へ発信するツールとしてクラウドファンディングを周知するため、2019年9月に2日間、当行取引先が主催する来場者数 2,000 名超のイベント内でサービス概要や活用時のポイント、当行支援事例を交えたセミナーを実施いたしました。セミナー後、興味をお持ちいただいた 6 事業者から案件のご相談を頂きました。

また、多様化するお客さまのニーズに対応するため、顧客紹介業務提携先を拡充しておりますが、直近では不動産事業者、人材紹介事業者、生産性向上に寄与するサービスを展開する事業者等、幅広い分野における業務提携を進めております。

(c) 業務提携による海外ネットワークを活かした専門性の高い海外ビジネス支援

地域創生部ビジネス成長支援室では、引き続き海外の金融機関等とのネットワークを活かして地元企業の海外ビジネス支援業務に取り組んでおります。

2020年6月にはお客さまの販路拡大支援を目的に、株式会社 RCG と業務包括連携協定を締結しました。今後は同社とも連携しながらお取引先の海外ビジネス支援に取り組んでまいります。また、2020年9月には、青森県、JETRO、株式会社青森銀行と共催のもと「国内バイヤー招請輸出商談会」を開催いたしました。県内企業 17 社が参加し、国内バイヤー 7 社と個別面談を行いました。

青森県が「攻めの農林水産業」を推進するうえで、海外販路の開拓や販売促進などを官民一体となって戦略的に進めるため、「青森県農林水産物輸出促進協議会」を設立しており、当行もその一員としてりんごやホタテ等の県産農林水産物の海外販路開拓や販売促進に取り組んでおります。

D. 青函エリアをつなぐビジネス支援

「青函のリーディングバンク」として、青函双方の事業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携のサポートに取り組んでおります。

2019年7月には、青森県や各物産協会などと共催し、青函エリアの農林水産物及び加工品の販売拡大を図ることを目的とした「2019『青森の正直』商談会」を開催し、北海道内の企業は当行の紹介企業を含む15社が出展しました。

(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

① やりがいの醸成

人口減少やマイナス金利環境など、厳しい環境に向き合うなか、「目指すべき姿」の実現に向け、職員が能力を最大限に発揮し、活力にあふれる企業風土の醸成を目指しております。

その実現に向け、やりたい仕事にチャレンジしていく風土の実現を目指した「やりがいの醸成」、個人に合わせた働き方の実現を目指した「柔軟な働き方の実現」、多様な人財の活用により組織の活性化を目指した「ダイバーシティの推進」、そしてワーク・ライフ・バランスの実現を目指した「健康経営」に取り組むことで、改革の担い手である職員一人一人の「幸福と活力向上の追求」を目指しております。

A. 「価値創出プロジェクト」の実施

2019年12月より、地域のためになる新規事業の立案に向けたプロジェクト「価値創出プロジェクト」の活動を開始いたしました。

子会社も含めた全グループ企業からの公募により、第1期メンバーとして若手～中堅職員の12名が参加し新規ビジネス案を立案し、中でも優れたビジネス案に関しては事業化を目指し検討を行っております。

今後も地域への価値創造及び、当行職員の自律的な成長支援の観点より継続的に活動を実施してまいります。

B. キャリアチャレンジ制度の拡充

若手及び中堅職員の自己啓発意欲の向上や適正の発見と人財発掘、職員の柔軟な思考力と専門的な知識力向上、また、何事にも果敢にチャレンジする企業風土、さらには部下のチャレンジを後押しする企業風土の醸成を目的として、職員自らが希望するセクションに志願することができる新たなキャリアチャレンジ制度をスタートいたしました。

希望できるセクションに本部の専門部署のほか、北海道地区の営業強化対象店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・ローンスクエア）、グループ会社（みちのくサービサー・みちのくりース）を新たに加えて、外部機関へのトレーニー派遣も数多くのラインナップを準備いたしました。2018～2019年度の募集では、18名を選考し、順次希望セクションに

配置しております。

G. eラーニングの導入

新たなキャリアチャレンジ制度のほか、2019年1月よりeラーニングを導入いたしました。

eラーニング導入により、受講する時間と場所の制約を受けず、インターネット環境の下で、数多くのジャンルのなかから自分のペースで学習できる環境、つまり職員自らが能動的に自己啓発を行いやすい環境を創出いたしました。

eラーニングが職員に早く浸透されるように、研修体系をeラーニングと連動したものに直直し、さらにOJT、Off-JTの補強ツールとしても活用しております。

② 柔軟な働き方の実現

A. フレックスタイム制度の導入

家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるように「フレックスタイム勤務制度」の導入を検討し、2020年6月より開始いたしました。すでに導入後4カ月が経過しておりますが、多くの職員が本制度を利用し、柔軟な働き方の実現、労働生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの充実に繋がっております。

B. テレワークの導入

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や家族と過ごす時間を増やしたい職員などが柔軟な働き方ができるよう「テレワーク制度」の導入を検討し、2020年4月から2020年5月までの2ヶ月間の試行を経て、2020年7月に時間外非対象者（管理職級の職員）を対象に開始しました。その後、対象者の拡充を検討し、2020年10月にフル勤務者全員に拡充しました。

C. ダブルジョブ制度の導入

2020年1月より、各職員が持つスキルや経験を所属外のセクションでも発揮できる制度「行内兼業制度（ダブルジョブ制度）」を、本部職員を対象とし試行導入しております。

「職員の成長や新たな分野への挑戦を促す制度」として、職員の自律的な成長を支援する取組と位置づけ、組織間の円滑なコミュニケーションを促し、組織全体の活力向上に寄与することを狙いとしております。

③ ダイバーシティの推進

当行では2011年より女性職員で構成するダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」を立ち上げ「商品・サービス企画」「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ」等に女性

の力を最大限活かせるよう取り組んでまいりました。2018年には初めて男性職員も加入し、行内のダイバーシティマインドの醸成などを目的として活動しております。

2018年7月に、こうした施策の実効性を高めるため、独立部署である「ダイバーシティ推進室」を新設し、「女性のための法人営業交流会の開催」「女性の法人営業育成メンバーの募集・運用開始」や、「産育休者・介護休業者向け職場復帰面談シートの制定」「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブックの制定」「男性の育休取得推進に向けた取組み」などを実施しております。

A. 女性のキャリア形成支援

(a) 女性管理職比率の向上

女性の活躍推進に向けた仕組みづくりや意識・風土の改革、ワーク・ライフ・バランス推進を通じて、女性の管理職比率 30%を目指しております。

【女性の管理職比率】

	2018/4/1	2019/4/1	2020/4/1	2020/10/1	2021/3 末
	実績	実績	実績	実績	計画
女性の管理職比率	24.2%	25.0%	26.9%	26.1%	30%

(b) 女性の職域拡大

これまで男性と比較し女性の配置が少なかった法人営業部門及び本部企画部門へ積極的に女性を配置し、さらなる女性の職域拡大に取り組んでおります。

特に、法人営業部門への配置を進めるべく、意欲のある女性を「法人営業育成メンバー」と位置付け、法人営業習得カリキュラム及び本部職員によるメンター制度を実施し早期育成を図っております。2019年度は7名の女性職員が育成メンバーとして活動し、2020年度は新たな育成メンバーが加わり、計8名の女性職員を法人営業業務に配置しております。

【女性の職域拡大の状況】

項目	2018/4/1	2019/4/1	2020/4/1	2020/10/1	2021/3 末
	実績	実績	実績	実績	計画
本部企画部門への女性配置	44名	49名	45名	40名	50名
法人営業課への女性配置 (うち事業性融資担当者)	88名 (15名)	88名 (18名)	96名 (23名)	109名 (28名)	80名 (25名)

B. 両立支援

あらゆるライフステージにおいて仕事と生活の調和を実現させられるよう、両立支援に取り組んでおります。2019年度は「仕事と介護の両立支援に向けたサポートブック」を策

定、行内グループウェアに掲示し、全職員に対し介護に関する情報発信を継続してまいります。また、男性の育児休業取得勸奨として、対象者本人及び所属部店長に個別連絡し、休業取得を促したことにより、男性の育児休業取得率が向上してまいりました。

項目	2018/4/1 実績	2019/4/1 実績	2020/4/1 実績	2020/10/1 実績	2021/3 末 計画
男性の育児休業取得率	23%	27%	73%	41%	90%

C. 活気ある職場づくり

(a) ドレスコード見直し（服装の一部自由化）

当行では、職員一人ひとりの個性・自主性・自立誠意を尊重する一環として、2020年4月より既存のドレスコードを大幅に見直し服装を一部自由化しております。営業店の個人営業課及び法人営業課の女性職員における制服着用を任意選択化し、私服着用時の4つのガイドライン（ビジネススタイル、スマートカジュアルスタイル、ビジネスカジュアルスタイル、カジュアルスタイル）を新設しました。服装を多様化することにより、職員同士のコミュニケーションがより活性化し、柔軟な発想が生まれやすい職場環境づくりを狙いとしております。

(b) さん付け呼称運動の展開

当行では、職員一人ひとりの個性・強み・創造力を存分に発揮できる組織風土の醸成を意図し、役職員同士の関係性をよりフラットにするべく、2020年4月より、行内の役職員間において、役職の有無や年齢の上下に関わらず「〇〇さん（名字・姓）」と呼び合う「さん付け呼称運動」を展開しております。

D. 障がい者雇用率の向上

当行では2014年に障がい者雇用チーム（現 Pastel）を立ち上げ、研修施設の清掃やベッドメイキング、またデータ入力、ゴム印の作成、DM 発送などの簡易事務作業に従事しております。

「Pastel」メンバーに対してはジョブコーチを経験した職員が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めており、2020年10月1日現在、法定雇用率2.2%を上回る3.0%となっております。

障がい者の職域拡大を図り、多種多様な人財を活用した活力ある組織づくりと障がい者雇用率の向上に取り組んでおります。

E. シニアが活躍できる環境の充実

当行では 70 才まで働ける制度「キャリア 70 プラン」の適正な運用を行い、高い専門性や豊富な経験を有するシニア職員を臨店指導員などの指導的ポジションに配置することで、シニア層が活躍できる環境の充実に取り組んでおります。

2020 年 10 月 1 日現在で 66 才以上の職員は 19 名在籍しており、そのほとんどが、これまでの経験を活かした管理・調査部門などの本部セクションで活躍しております。

④ 健康経営

A. 有給休暇取得率の向上

ワーク・ライフ・バランスを重視したメリハリのある労働環境構築のため、職員の休暇取得の促進を図っております。

2019 年 4 月から労働組合と協調して「じょいふる休暇」と称し、半期に 3 日の年次有給休暇の取得推進を図っております。

この結果、2020 年 3 月期の有給休暇取得率は計画を 19.7 ポイント上回り 79.7%となり、国が推奨している 70%の目標を達成いたしました。

なお、2020 年 9 月期までの有給休暇取得率は 35.7%となっております。

	2018/3 期 実績	2019/3 期 実績	2020/3 期 実績	2020/9 期 実績	2021/3 期 計画
有給休暇取得率	44%	47.1%	79.7%	35.7%	70%

B. 健康教養セミナー・各種検診助成等ヘルス・サポートメニューの充実

「健康教養セミナー」「メディコトリム」を継続開催することによって生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図っております。2019 年 7 月に 2019 年度第一回目の健康教養セミナーを開催し、97 名のヘルスサポーターを任命、2014 年度からの累計でヘルスサポーターは 527 名となり、2014 年の健康経営宣言にて掲げた目標である『10 年間で 500 人体制』を前倒して達成いたしました。

また、当行のヘルスサポート体制や、健康経営への取組みを評価していただき、2018 年 5 月に青森県健康経営認定制度の認定を頂いております。また、日本健康会議により「健康経営有料法人 2020（大規模法人部門）」として認定されております。

2020 年度は定期健康診断に加え、弘前大学 COI が社会実装を進めている「新型（啓発型）健診プログラム」を実施し、健康教育と生活習慣改善の提案及び事後フォローアップによる行動変容を促すなど、引き続き職員の健康の維持・増進に努めてまいります。

(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

① 大胆な経営資源のシフト

地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向け、休日営業拠点の拡充や非対面チャネルの強化を図るとともに、お客さまへの提案活動の強化を通じて地域活性化へ一層貢献してまいります。

これまでデジタル技術の活用や業務の集約などを通じて業務効率化を図り、店舗の統廃合等を通じて創出した人員を、各種コンサルティング部門を中心とした営業部門へ再配置してまいりました。

こうした取組みは今後も継続し、従来型業務の効率化をさらに加速してまいります。2023年度には従来型店舗は60拠点程度、人員数は1,650名程度を見据えております。

【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2018/3期 実績	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 見通し※	2024/3期 見通し※
総人員数	2,170名	2,027名	1,991名	1,950名 程度	1,650名 程度
うち法人・個人営業部門	669名	664名	678名	650名程度	650名程度
従来型店舗数	94拠点	84拠点	81拠点	75拠点程度	60拠点程度

※…見通しは翌期初時点を対象（期末日退職者数を控除、翌期初の採用数を反映）としております。

A. デジタル技術の活用と業務BPRを通じた業務効率化

(a) デジタル化の推進

2018年7月に預かり資産販売支援新システム、10月にローン審査新システムを稼働いたしました。お客さまの利便性の向上及び内部事務手続の効率化に寄与しており、総労働時間の削減等の効果も確認されております。

また、2017年4月に導入した新たなグループウェアを活用した、各種申請及び稟議作成、回付における事務フローの迅速化に取組み、生産性の向上に寄与しております。

(b) 業務BPRの継続

業務BPRは全行的に不断に取り組んでおりますが、特に本部業務につきましては、総労働時間の削減のほか、本部人員数の削減を目標に加えることで、スピード感を持って推進しております。

こうした業務の効率化と人員の再配置により、2020年9月期における従来型業務にかかる総労働時間は前年同期比3.9%削減いたしました。

B. 生産効率の高い人員・店舗の再配分

(a) 戦略的な新規出店と店舗統合の実施

お客さまの生活スタイルの変化や、既存店舗の周辺環境の変化のほか、新たな資金決済手段の普及などを踏まえ、お客さまとの接点のあり方を見直していく必要があるとの認識のもと、スピード感をもったチャンネル戦略を展開しております。

既存店舗につきましては、2020年3月末時点の84拠点から2021年3月末には75拠点到減少する見込みであります。その後も店舗再編成を積極的に進め、2024年3月末時点では60拠点程度を目指しております。

店舗の統合方法につきましては、お客さまの口座番号の変更を伴わない「支店内支店方式」を採り、お客さまの利便性を極力損なうことのないよう努めております。

【店舗拠点数の計画】

(2020年12月1日現在)

実施年度	併設店	主管店	従来型店舗数
2019/3期	新城支店	石江支店	90拠点
	田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店	
	比内支店	大館支店	
2020/3期	八戸ニュータウン	根城支店	89拠点
	天間林支店	七戸支店	88拠点
	大学病院前支店	下土手町支店	87拠点
	多賀台支店	河原木支店	86拠点
	筒井支店	桜川支店	85拠点
	大鱈支店	城東支店	84拠点
2021/3期	イトーヨーカドー青森店	青森南支店	75拠点 (予定)
	金木支店	五所川原支店	
	湯川支店	柏木町支店	
	小柳支店	浪打支店	
	佃支店		
	西弘前支店	松原支店	
	岡三沢支店(予定)	三沢支店(予定)	
	二戸支店(予定)	南部支店(予定)	
	軽米支店(予定)	根城支店(予定)	
2024/3期	...		60拠点程度

(b) ATM 戦略の再構築

ATM につきましては、既存の ATM の稼働状況や地域特性などを慎重に考慮し、ATM ネットワークの適正化を図っております。2020 年 7 月からは青森銀行との ATM 連携を開始し、顧客利便性の向上と ATM の効率化施策を積極的に進めております。

【プロパーATM の台数推移】

(2020 年 9 月末現在)

	店舗内 ATM	店舗外 ATM	合計	前年同期比
2018/3 期	220 台	199 台	419 台	—
2019/3 期	212 台	191 台	403 台	▲16 台
2020/3 期	200 台	184 台	384 台	▲19 台
2020/9 期	194 台	184 台	378 台	▲21 台

(c) リテール店*業務の見直し

2018 年 4 月より青森・弘前・八戸地区のリテール店における住宅ローンの新規取扱いを原則廃止し、ローンスクエアが受付する体制に変更いたしました。より知識や経験の豊かなスタッフが対応することにより、お客さまに対するサービスの質を向上させ、営業力のさらなる強化を図ってまいります。

また、住宅ローンの新規取扱いを廃止したリテール店にお客さまがご相談をされた際には、統括店又はローンスクエアと連携し、お客さまのニーズに対しスムーズにお応えできる仕組みを構築しております。

※…当行が定める 5 つの店舗カテゴリー（旗艦店、エリア統括店、ビジネス店、リテール店、単独店）のうち個人向けの取引に特化した店舗。

② 全行的な収益意識の醸成

A. 採算性を意識した営業活動に向けた取組み

(a) 採算性を意識した法人営業活動の展開

法人営業活動の採算性改善に向け、リスク・コスト調整後収益（RACAR）を指標として用い、個社別の取引採算性の見える化を図り、適正な収益とリスクテイクのバランス改善に取り組んでおります。貸出金利の適正化、各種金融サービスを通じた適正な手数料収入の確保、経営改善支援活動の強化による与信コストの抑制など、個社別の取引方針をあらかじめ定めたうえで法人営業活動を展開しております。

(b) 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み

住宅ローン単体での採算改善に加え、お客さまのライフイベントに基づく、営業活動を展開することで、家計取引等の付随取引による総合採算の改善に取り組んでおります。

住宅ローン単体での採算改善につきましては、ポート分析や収益分析による採算管理を

行い、分析結果につきましては、信用リスク管理規程に基づき、経営報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組んでおります。

B. 収益意識の醸成に向けた取組み

(a) 収益意識の醸成と表彰制度の見直し

業績を重視した表彰制度は2020年3月にて廃止いたしました。2020年度も引続き業務目標を設定し、収益意識の向上に取り組んでおります。

法人営業活動においては、地区毎のマーケット、貸出ポートフォリオの特性等を踏まえ、2020年度は「収益性、採算性の向上」を基準にしたきめ細かい戦略と営業店の活動方針を策定し、具体的な活動として「平均利回り 5bp アップ」「戦略ミーティングの一部見直し」等を実施しております。

「平均利回り 5bp アップ」活動では、各ブロックのマーケット環境・傾向等を踏まえ、ボリューム、利回り改善の目線等をブロック内で共有し、月次で本部・地区本部、各ブロックとの対話材料として収益意識の醸成に取り組んでおります。

また、従来からの戦略ミーティングに加え、「金融取引方針に関するミーティング」を新設し、1先毎にキャッシュフローを考慮した長短の組替え、保証協会付融資の活用、期間スプレッド見直し等を検討したうえで訪問・提案に繋げていくこととしております。これにより各担当者の個社別顧客の収益状況等も把握できることから、収益意識の向上に繋がる事が期待できます。

個人営業活動においては、「個人営業戦略及び活動方針」を策定し、所属課を問わず、ライフプラン提案のラインナップの1つとして、収益性の高い消費者ローンを強力的に推進していくこととしております。また、将来の収益拡大への取組みとして、人事評価において部店及びエリアへの貢献度を評価することとしております。

目標設定方法の抜本的見直しの一環として、「顧客本位・職員の士気高揚・人財育成できるチームの組成に向けた自律できる組織風土醸成」を目的とし、2020年度より「Banker's AWARD」の運用を開始しております。

「Banker's AWARD」では、チームまたは個々の職員の好事例を表彰することで、当行職員に求められる営業活動・管理体制・人財育成手法を可視化し、それらを当行職員の風土として根付かせていくことを狙いとしております。

③ 経費の統制

A. 計画的な設備投資に向けた統制

2019年度にIT投資について検討を行う「IT戦略委員会」の位置づけに関して、中長期

的な投資を含めた効率的な投資を検討する委員会へ変更いたしました。その効果により当初計画と比べ、2020年度につきましては、年間IT投資額を約6千万円削減する見込みであります。

B. 効果的な物件費支出のための統制

2019年度に外部コンサル会社と提携し、物件費全般の費用削減を実施いたしました。

聖域を設けずに全費目について削減可能性を検討し、対応した結果、年間1億円程度の削減を達成できる見込みとなり、2020年9月期においては想定通り推移しております。

(4) グループの総合力向上

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区を取り巻く環境は、人口減少などによる経済規模の縮小が懸念されております。また、当行を含む金融機関におきましては、低金利環境の長期化によって、今後一層厳しさを増すもの予想されております。

こうした中、当行が地域に貢献していくために求められる役割はますます高度化しており、既存の銀行業務の枠を超えたソリューションの提供や持続可能な収益の確保のため業務の一層の効率化が求められております。

こうした課題に対し、グループの総合力やグループの拡大、さらにはアライアンスの活用により対処してまいりたいと考えております。

① グループ企業の拡大

創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制のさらなる強化に向け、2018年10月にみちのく債権回収株式会社が営業開始いたしました。

東北地方に本拠地を置く唯一のサービサーとして、他金融機関からも債権買取を行っている他、2019年6月より日本政策金融公庫、きらやか銀行、及び当行が組成する「地域経済エコシステムファンド」の債権買取業務を受託する等、地域に密着した活動を展開しております。

② アライアンスの拡大

地域企業の人材不足は深刻化していることから、2018年8月にヒューレックス株式会社、2019年3月にパーソルホールディングス株式会社と業務提携契約を締結し、2019年10月には「有料職業紹介事業」の許可を取得いたしました。人材の確保に係る経営課題を抱える事業者を継続的に支援してまいります。

さらに、地域経済の発展に向けたお客さまサービスの一層の向上及び経営の生産性向上を図るため、株式会社青森銀行と包括的連携の検討を開始し、2020年7月にはATM利用手数料の相互無料化に取り組みました。今後もお客さまのサービス向上及び地域貢献に向けた取組みを検討してまいります。

また、2020年8月より、インターネット専門銀行である住信SBIネット銀行株式会社と銀行代理業委託契約を締結し、外貨関連サービスの提供を開始いたしました。インターネット対応等により24時間対応など利便性が格段に向上し、お客さまの利便性向上に寄与する取組みであると考えております。

青森銀行との包括的連携の検討開始

お客さまのサービス向上・地域貢献に向けて

- ◆ A T M利用手数料相互無料提携
 - ・他行利用手数料を無料化
- ◆ 本業支援のための商談会等の共同開催
- ◆ 地域イベントの共同運営・協賛
 - ・地域振興のためのイベントなど



経営の生産性向上に向けて

- ◆ 預金業務における共同調製
- ◆ バックオフィス業務の共同化




近年のアライアンス




中小企業の経営支援

- ◆ 人材紹介に関する業務提携
 - ・ ヒューレックス株式会社 
 - ・ パーソルキャリア株式会社 

地場産業の活性化

- ◆ 金融×農業×IT 戦略的包括提携
 - ・ 株式会社オプティム 

地域の皆さまの資産形成支援等

- ・ S M B C日興証券株式会社 
- ・ 株式会社 S B I証券 
- ・ 住信 S B I ネット銀行株式会社 

IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員9名で、うち監査等委員である取締役は4名であります。また、コーポレート・ガバナンスを強化するため、社外取締役の積極登用を行っており、取締役のうち5名は社外取締役であります。さらに、外部有識者を構成員に含めた「指名・報酬検討会議」を設置しております。

(1) 取締役会等

経営の意思決定機能につきましては、月1回の「取締役会」及び必要に応じて「臨時取締役会」を開催し、経営に関する重要事項について意思決定を行っております。

取締役会は、取締役9名のうち社外取締役が過半の5名を占める体制とし、幅広い見地からの牽制を強化し、一層自由闊達で建設的な議論・意見交換の場となるよう努めております。このような体制の構築に加え、取締役会の運営につきましては、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供と質疑等受付を行っております。その結果、議論は活発化し、実効性は向上しているものと認識しております。

また、取締役会の更なる実効性向上を目指し、取締役会の機能や体制を自己評価する仕

組みを取り入れ、議論のさらなる活発化などに向けて、運用の改善を図っております。取締役会の実効性にかかる自己評価の内容や認識した課題につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書への記載や当行ホームページへの掲載により公表しております。

次に、取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「経営会議」を週1回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

また、利益相反が生ずる可能性がある部門相互について、牽制機能が有効に発揮され、業務及びリスクが全体として適切かつ実効的に機能するよう、本部組織内の執行役員体制を定めております。

(2) 監査等委員会

監査等委員会は、取締役4名（うち社外取締役3名）で構成され、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しております。さらに、常勤監査等委員は「経営会議」、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど、適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁済稟議書は常勤監査等委員へ回付することとし、執行役員の執行状況を日常的に監視・検証できる体制の整備に努めております。

また、監査等委員会では、「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査等基準」などを定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行うほか、2017年10月より監査部を監査等委員会の直属とし、当行の監査機能を一体として担うとともに、独立性が確保される体制を構築しております。

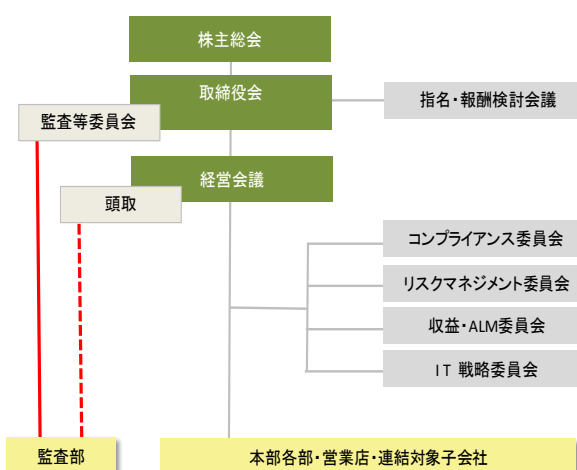
【取締役会の構成】

取締役 (うち社外)	5人 (2人)
監査等委員 (うち社外)	4人 (3人)
合計 (うち社外)	9人 (5人)

<特徴点>

- 1 社外取締役を過半数選任
- 2 取締役会議長と代表取締役を分離
(執行と監督の分離)
- 3 社外取締役の選任にあたり各自が有する知見のバランスを確保

【監査部の独立性強化】



(3) 経営強化計画の進捗状況管理

経営強化計画の確実な達成に向けて、頭取が委員長を務める「収益・ALM委員会」において、月次で計画の進捗状況を管理しております。

取締役会に対しては、四半期毎に経営強化計画の履行状況について報告を行っております。

2. リスク管理の体制の強化

当行では、「リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリー毎の管理基本方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「リスク管理方針」並びにその実践計画である「リスク管理プログラム」を策定し、リスク管理の高度化に向けて継続的に取り組んでおります。

管理面では、各リスクの統括管理部署が、四半期もしくは半期毎に各々のモニタリング状況を経営会議・取締役会へ報告を行い、リスク全体の統括管理部署であるリスクマネジメント部が、「リスク管理プログラム」の進捗状況について、半期毎に経営会議、取締役会へ報告を行っております。

(1) 信用リスク管理強化

信用リスクにつきましては、これまで「信用リスク管理規程」に基づき、年度毎に「クレジットポートフォリオ管理基準」を策定しておりましたが、事業性融資に関して営業本部・地域創生部・審査部それぞれが具体的な施策を立案するに際しての目線・考え方の摺り合わせを意図し、各種施策の根底にある考え方とその背景を明文化した「事業性融資に係る基本方針」を新たに策定いたしました。

「クレジットポートフォリオ管理基準」として定めていた「格付別投融資限度額」及び「業種管理方針」については「事業性融資に係る基本方針」のなかで定めることとし、また「対外投融資限度額」については「対外投融資管理規程」に基づき、同規程単独で定めることとしており、それぞれについて定期的にモニタリングを実施していくこととしております。

さらに、自己査定結果を踏まえた信用リスク分析結果につきましては経営会議に付議・報告しております。

このような取組みに加え、2020年4月により新たに設置した地区本部に経営改善支援の経験を有する職員を新たに配置し、地区の特性に応じた企業支援体制を構築いたしました。

また、以下の2点に重点的に取り組むことで、全行的に建設的かつ合理的な議論を活発化させ、金融仲介機能を積極的に発揮できるリスク管理体制を構築してまいります。

① 業種管理

業種管理につきましては従来の「業種シェアの設定による業種集中の排除」という視点

から一步踏み込み、一定の業種集中は許容しつつ、管理すべき業種につきましては与信判断プロセス・期中管理プロセスの合理化・標準化を図ることで、建設的かつ合理的な判断に努めております。

また、日常の法人営業の質の向上により、「お客さまの業績管理をともに行う」という観点、及び最近時の貸出残高の推移等から「不動産賃貸」、「医療・福祉」、「再生可能エネルギー」の各業種に対しては、標準的な業績管理指標について行内で議論し、お客さまの業績管理のためのツール及びその考え方を文書化したガイドを策定いたしました。

これにより、お客さまの業績の変化を早期に把握し、必要な支援を実施できる法人営業態勢を目指しております。

ツールについては、「不動産賃貸」「医業」「介護」の各マニュアルを整備し、それぞれの業種の融資案件において共通的なチェック項目を網羅した「貸貸用不動産案件チェックシート」「医療事業案件チェックシート」「介護事業案件チェックシート」を制定のうえ運用を開始しており、これにより業種理解の深化と案件審査の着眼点の平準化を図っております。

② 適用金利決定プロセスの合理化

個社別の適用金利につきましては、与信先との1年間の取引方針を決定する「企業審査」において、「ガイドライン金利（経費率等を勘案した信用格付別の定価金利）」及び個社に応じた付随取引等の状況を比較・検討し、決定することとしております。その決定プロセスにおいては個社に対する具体的な提案内容の目線を加え、個社毎の RACAR 改善を目指しております。

今後につきましては、リスク・リターンの考え方の深化・定着を目指し、営業店・本部間においてより円滑なリスク・コミュニケーションが行われるよう取り組んでまいります。

(2) 市場リスク管理強化

市場リスクにつきましては、「市場リスク管理規程」に基づき、バリュー・アット・リスク (VaR) 及び評価損益増減、実現損益などの指標を用いて管理しており、年度毎に「市場リスク管理方針」並びに「市場リスク管理プログラム」を策定し、牽制機能を発揮できる管理体制を構築しております。

半期毎にリスクリミット、損失限度枠などと、これらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、リスク量の状況について、月次で経営会議に、四半期毎に取締役会に報告しております。

また、有価証券投資につきましては、「ALM 管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」などに基づき、四半期毎に投融資方針を策定し、月次の収益・ALM 委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性維持と収益性向上の実現に向けた議論を行っております。さらには、週次で役員と市場部門関係

者によるミーティングを開催し、損益状況、市場環境等の共有を行い、リスク・コミュニケーションを強化しております。

今後においても、リスク・収益・資本のバランスを図るなかで、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

(3) 不良債権の適切な管理

不良債権発生時の対応方法につきましては「債権管理手続」に定め、全行的に周知しております。

特に自己査定において実質破綻先以下となった回収を進める必要のある取引先につきましては「整理貸付先」として指定し、速やかに面談や現況調査を実施するとともに、今後の返済計画をヒアリングの上、個別の回収計画を策定し、代位弁済業務から法的手続などにつきましては、審査部企業支援室が営業店をサポートしております。

なお、2018年10月より営業を開始した、当行子会社のみちのく債権回収に対して、当行の実質破綻先以下の回収業務を委託しております。

また、2020年度より事業再生に関する専門スタッフを1名増員して8名を審査部企業支援室に配置し、事業再生や転廃業の支援を強化することにより、不良債権の発生を抑制しております。

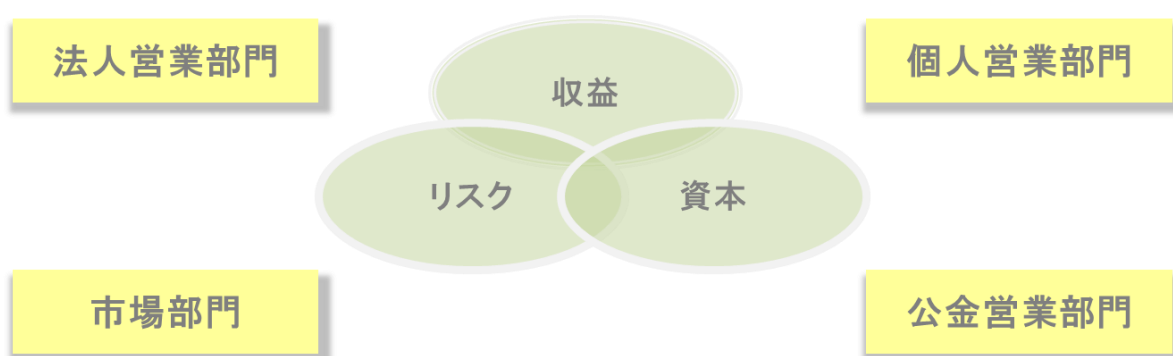
こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図っております。

(4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

本計画の策定にあたり明示した、「法人営業部門」「個人営業部門」「公金営業部門」「市場部門」の4部門における収益・リスク・資本の目標水準と許容水準対比の状況につきましては、四半期もしくは半期毎の定期的なモニタリング指標として活用し、運営することで、健全な自己資本比率の維持と、一層の収益力強化の両立を目指しております。

【本計画におけるフレームワークとアクションプラン】

■ リスクアセット対比リターンの向上、非金利収入の増強



第四次経営強化計画アクションプラン

- 法人営業、個人営業の非金利収益の増強
- RACARを指標とした個社別採算性向上
- 相対的にリスクアセット対比リターンの低い域外貸出を抑制し、主要地域(地元)向け貸出を増強
- 住宅ローンにおける生涯収益等も加味した採算性基準やルールの見直し検討

3. 法令等遵守の体制の強化

法令等遵守につきましては経営の最重要事項と位置付け、部店長会議や「役員によるコンプライアンスセミナー」、各種研修などを通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守体制の強化・改善並びに実効性向上のため、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、その進捗状況について四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告するとともに、半期毎に経営会議・取締役会に報告しております。

また、コンプライアンス委員会ではコンプライアンスに関する規程・マニュアルなどの改定、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、反社会的勢力への対応、情報管理体制など、組織全般に係る事項について協議するほか、個別事案についても対応の適切性や再発防止策の検討・検証を行うなど、組織的対応を行っております。

今後も、各種研修などを通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係る

モニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、利益相反管理並びに外部委託先管理などを主要な項目として、法令等遵守体制の更なる強化を図ってまいります。

4. 経営に対する評価の客観性の確保

(1) 経営監査体制

執行と監督の分離の原則のもと、社外取締役が過半数を占める体制を基本とするとともに、議論活性化のために取締役会は少人数の体制としております。

取締役会は、優れた人格、見識、能力、豊富な経験とともに高い倫理観を有している者を選出するという方針のもと、社外取締役として弁護士、公認会計士、上場会社役員歴任者、金融機関出身者などを選任しており、取締役会全体としては多様な知見、専門性を備えたバランスのとれた構成を実現しております。

また、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

さらに、監査等委員でない取締役及び執行役員候補者の指名並びに報酬を協議する機関として、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する「指名・報酬検討会議」を設置し、役員の報酬や選任プロセスの透明性を高めております。

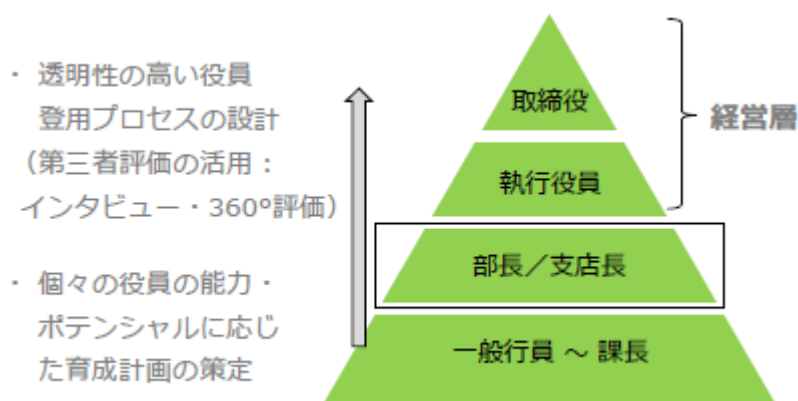
(2) サクセッションプラン

2017年度より「サクセッションプラン」を導入いたしました。役員登用プロセスをあらかじめ明示することで、役員人事の透明化を図っております。

執行役員候補者に関しては、部下などによるインタビューのほか、第三者評価を活用し、360度評価をいたします。評価結果は、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する「指名・報酬検討会議」にて協議しております。

執行役員に登用した後は、個々の能力やポテンシャルに応じた育成計画に基づき、外部専門家などによるコーチを受け、育成しております。

【サクセッションプランのイメージ図】



5. 情報開示の充実

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況や活動内容をご理解いただくために、情報開示の充実に努めております。

半期ごとに開催しております決算記者会見のほか、例年東京での機関投資家向け IR と、当行の主要な営業地域での個人投資家向け IR を年 1 回開催しております。さらに定期的に開催しているお取引先との情報交換会の場においても、当行の経営状況などの紹介を行っております。

ホームページでは、タイムリーディスクロージャーの観点から、積極的なニュースリリースによるスピーディーな情報開示に努めております。

※…2020 年に関しては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催を見送りしております。

V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における地域の活性化に資するための方針

(1) 法人営業活動基本方針

日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提とし「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底してメイン化促進に取り組んでおります。メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、企業全ての取引を対象として、最終的には従業員や、世帯までの取引を含めて、メイン化を図ることとしております。ただし、メイン化促進にあたっては、他行取引の排除はしないこととしております。

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

法人営業戦略ミーティングを軸とした当行独自の法人営業活動の改善を図りながら、創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制の構築を進めております。

お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化に取り組んできた結果、2020 年 9 月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を 236 億円、計画を 41 億円上回り 5,342 億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、始期比 1.04 ポイント、計画比 0.79 ポイント下回り 23.06%となりました。

【実績】

(単位：億円)

	2018/3期	2020/9期	2020/9期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	5,106	5,301	5,342	+236	+41
総資産	21,187	22,225	23,164	+1,977	+939
総資産に 対する比率	24.10%	23.85%	23.06%	△1.04	△0.79

- ※1. 「中小規模事業者等向け貸出」の定義…銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出を除いた貸出としております。
- ※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業者等向け私募債を信用供与残高に含めております。
- ※3. 2015年4月1日付でみちのくリース株式会社を連結子会社としたことから、本計画では、同社向け貸出金167億円(2018年3月末残高)を特殊要因として控除し、2018/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

① 法人営業体制

A. 法人営業体制の強化

本計画は、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題などの解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を法人営業活動のベースに据え、鋭意継続して取り組んでおります。

2020年度においては、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、既存借入の条件変更や新規融資対応等といった資金繰り支援を重視しつつ、事業性貸出の収益性・採算性の向上にも取り組んでまいります。

B. 女性職員の法人営業部門への積極配置

2020年9月末現在で、事業性融資業務に従事する女性職員は、2020年3月と比較し8名増加し28名となっております。今後も女性職員を引き続き法人営業課へ積極的に配置するなど、多様な人材の配置による提案力の向上に繋げてまいります。

C. セグメント別営業の再構築

2020年度は、法人営業活動の「質」や「実効性」を高めるために、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定しており、特に中低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先や約定完済先へのアプローチ並びにリレーション強化を図り、そのPDCAサイクルを検証していく態勢としております。

(a) 顧客規模別の戦略と活動方針

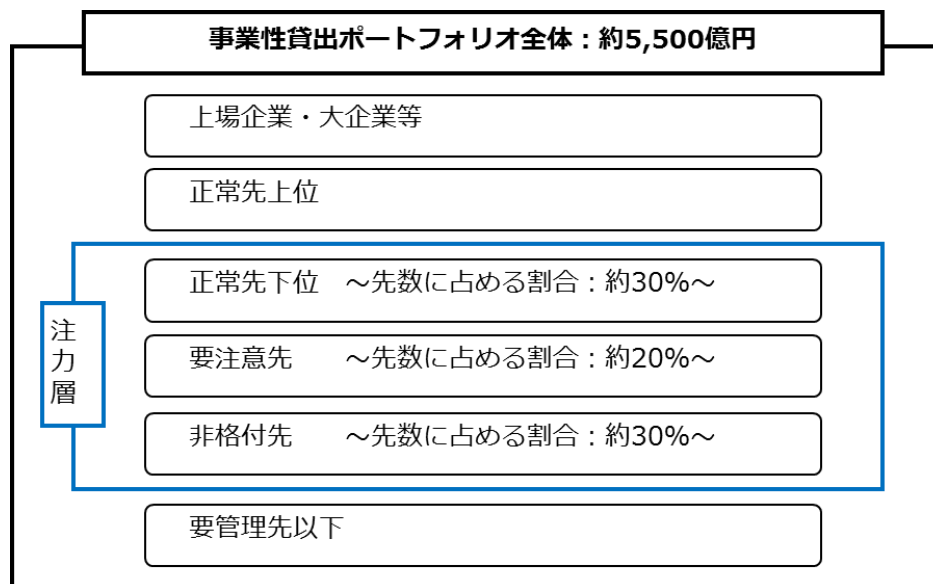
ア. 正常先下位層～要注意先

大口先、貸出残高増強への過度な偏重は改め、既存先へのフォロー強化に努め、採算性の向上や資金利益・役務収益につなげる活動を強化する方針としております。また、この層は相対的に利回り・収益性の高い層であり、収益性改善に向けた2020年度の中心的な活動対象としております。訪問頻度（接点）を増やし、リレーションを再構築するとともに、信用リスクの低減及び分散にも留意しながら、短期継続融資や、折返し資金対応を中心にした資金繰り支援の取組みを徹底し、各種ソリューションの提案にも繋げてまいります。

イ. 正常先上位層

企業規模や資金力の上でM&Aの強力な買い手になり得ることから、定例訪問時等おけるニーズ把握、情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善に努めてまいります。

【注力するセグメント】



※事業性貸出：貸出金合計から地方公共団体・個人ローン・東京支店・子会社を控除
※非格付先：企業審査を実施していない先（企業審査省略先、創業先、財務未徴求等）

【接触頻度の推移】

信用格付	2019年4月～2020年1月	2020年2月～9月	増減
	接触頻度／ 1先あたり1ヶ月平均回数	接触頻度／ 1先あたり1ヶ月平均回数	
A1	0.96	1.15	0.19
A2	0.95	1.00	0.05
A3	0.56	0.69	0.13
A4	0.54	0.71	0.17
A5	0.53	0.67	0.14
B1	0.60	0.90	0.30
B2	0.80	1.03	0.23
非格付	0.18	0.32	0.14
総計	0.46	0.64	0.18

※接触頻度：訪問・来店・電話等の取引先とのコンタクトの頻度

(b) 今後の展開について

当行の法人営業ビジネスモデル「お客さまの営業利益改善支援活動」を継続展開していくことは不変であり、本活動を発展させ、金融仲介機能の発揮を果たしてまいります。

活動の「質」や「実効性」の向上を図りつつ、取引内容が適正な収益を確保できているか、収益改善に向けた活動を徹底しているか等といった意識を高めてまいります。

「戦略ミーティング」につきましては、金融取引のみならず、多方面の提案内容を検討する場として、対象先を限定せず、引続き定期的を開催してまいります。これに加え新たに、格付層を限定し、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替えや、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援や、各種ソリューション提案等を事前に検討し、お客さまへの訪問、提案を行うための、「金融取引方針に関するミーティング」を継続開催してまいります。

② 人材育成

本計画においては、創業支援、事業承継・M&A などといった専門性の高い分野に、年間で5名以上、計画期間累計で約20名の職員を外部機関へトレーニーとして派遣してまいります。2020年9月末現在の派遣実績は、累計12人となっております。

また、各エリアで開催している戦略ミーティングにおいて、題材企業のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などについて総合的に分析し、実効性のある具体的な支援策を検討しており、若手職員の目利き力向上に繋げております。

なお、2020年9月末において、専門的な資格を保有する職員数は、中小企業診断士11名、農業経営アドバイザー試験合格者19名、医業経営士2級試験合格者1名、医療経営士

3級試験合格者15名、介護福祉経営士2級試験合格者2名などとなっております。

③ 法人営業体制における「北進」戦略

函館地区につきましては、地元と位置付け6ヶ店を配置しており、本州に本店を置く銀行のなかで最大のネットワークを有しております。旗艦店である函館営業部を2017年9月に新築建替えるなど、店舗整備や人員配置など、重点的に経営資源を投入してまいりました。引き続き「青函のリーディングバンク」として、営業活動を展開してまいります。

また、札幌地区につきましては、2030年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなかで、今後、青函圏と札幌圏の関連が強くなっていくものと想定されることから、準地元と位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでおります。

戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は、函館・札幌地区のお客さまにおいても、差別化された取組みとして理解されております。事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移し、着実に実績に結びついております。

④ 検証体制について

営業店毎の信用供与の状況につきましては、本部関連部にて情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

さらに、2016年5月に表明した「ビジネスパートナー宣言」を高いレベルで実践していくことを目的とし、金融円滑化推進協議会に代えて推進部門と管理部門を横断した協議体である「ビジネスパートナー推進協議会」を設置しております。当行の法人営業活動においては「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークなどの指標を活用しつつ、より高度なPDCAマネジメントを発揮してまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実

① 「経営者保証基本方針」について

経営者保証につきましては、2013年12月に「経営者保証に関するガイドライン研究会」が公表した「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者等の個人保証に依存しない融資の一層の促進を図るとともに、保証契約の締結、保証契約の見直し並びに保証債務の整理について、適切な対応を行うこととし、『「経営者保証に関するガイドライン」に係る事務取扱手続』を制定のうえ、行内に周知し、取組みを展開してまいりました。

2019年12月に公表された「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」に関しては、その概要と原則として二重徴求を行わないことについて行内周知を図ったほか、民法改正に伴う「保証手続」改定に際しては、行内手続の簡素化を意図し、これまでの『「経営者保証に関するガイドライン」に係る事務取扱手続』について「経営者保証ガイドライン対応マニュアル」として「保証手続」に盛り込んでおります。

また、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）が設定されたことを受け、その「見える化」を推進するべく、当行ホームページにて当該 KPI を公表いたしました。

さらに、これまでの継続的な取組みとして、2016年5月より、地域への明確なコミットとして「ビジネスパートナー宣言」表明活動を展開しており、同時に、お客さまとともに「経営者保証に関するガイドライン」の適用を目指していくことについても表明しております。

今後もお客さまにおける「経営者保証に関するガイドライン」の認知度向上と、当行の取組みについての周知を積極的に行ってまいります。

② ABL への取組み

動産評価会社3社と業務提携を行うなど、ABL に積極的に取り組んでおります。

ABL は担保・保証が十分でない要注意先や事業が拡大基調にある取引先への資金繰り安定化や実態把握に有効的な手法であり、ABL を活用しながら運転資金の供与、資金調達手段の見直しなど、様々な提案に努めております。

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

① 営業利益改善支援活動

A. 「営業利益改善支援活動」の強化

当行の法人営業ビジネスモデル「お客さまの営業利益改善支援活動」を継続展開し発展させ、金融仲介機能の一層の発揮を果たしていくことが当行の目指すべき姿であります。

2020年度においては、2019年度までのセグメント別営業について見直しを図った上で、お客さまの信用格付・事業規模別の基本戦略と活動方針を策定しております。

戦略ミーティングにつきましては、金融取引のみならず、多方面の提案内容を検討する場として、対象先を限定せず、引き続き定期的を開催してまいります。

これに加え新たに、格付層を限定し、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替えや、短期継続融資、リファイナンスを中心とした資金繰り支援や、各種ソリューション提案等を検討する、「金融取引方針に関するミーティング」を継続開催し、提案力の強化を図っております。

B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

当行が展開する営業利益改善支援活動について、民間調査機関が直接お客さまを訪問してヒアリング調査を行い、お客さまの立場から、満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのギャップを捕捉しております。

2020年度につきましても、経営改善支援先や各種ソリューション提供先等を対象にヒアリング調査を実施してまいります。当行が実施している提案についてのご意見や、課題を

抱えるお客さまに対する対応等についての素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善へ活かしていくほか、お客さまの経営課題の掘り起こしや実態把握にも繋げてまいります。

② ミドルリスク層に対するアプローチ強化

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層は成長予備軍と位置づけ、支援体制の強化に取り組んでおります。



A. 支援方針の策定先拡充

従来の経営改善計画の策定支援を中心とした支援先に加え、ミドルリスク層に相当するお客さまのうち、支援方針を定め、具体的な活動を実施する先の拡大に取り組んでおります。

経営改善計画の策定と実行を支援する「計画策定支援先」は、計画期間累計で 150 先の計画に対し、2020 年 9 月末の実績は 157 先となっており、計画を達成しております。また、具体的な方針を定めた「支援方針策定先」は、計画期間累計で 350 先の計画に対して、2020 年 9 月末の実績は 280 先となっております。

B. ミドルリスク層に対するアプローチ強化を評価する指標

支援方針の策定先を拡充する取組みの結果、お客さまに対して行う具体的な支援につきましては、評価指標を掲げ、実効性を追及しております。資金繰り支援のほか、販路拡大支援などの本業支援を行っておりますが、本業支援につきましては、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を評価指標として掲げて取り組んでおります。具体的には、「短期継続融資」「リファイナンス」「経営改善に繋がるニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、計画期間累計 400 件を目指して

活動しております。

なお、2020年9月末の進捗は464件となり、計画を達成しております。

2020年度より中低格付先の中小・零細規模事業者を対象先とした「金融取引方針に関するミーティング」の実施により、キャッシュフローを考慮した長短借入金の組替え、短期継続融資、リファイナンス等を中心とした資金繰り支援に引き続き取り組んでまいります。

3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

地域密着型金融の推進に努め、多くの事業者に接し対応してきた経験を活かし、地域経済の活性化に向けて、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、引き続き強化しております。

2020年9月期の経営改善支援等取組先は、②経営相談支援への取組みが447先、達成率106.6%、③事業再生支援への取組みが103先、達成率166.1%、④事業承継支援への取組みが108先、達成率120.0%と順調に推移し、全体では896先となり、2020年9月期計画854先に対する達成率は104.9%となりました。

一方、取引先企業総数は始期比▲143先、計画比では▲433先と下回りました。その結果、経営改善支援割合は始期を3.74ポイント、計画を1.01ポイント上回り、10.79%となりました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2018/3期	2020/9期	2020/9期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	128	208	198	+70	▲10
②経営相談支援	301	419	447	+146	+28
③事業再生支援	56	62	103	+47	+41
④事業承継支援	59	90	108	+49	+18
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	51	75	40	▲11	▲35
合計 (経営改善支援等取組先)	595	854	896	+301	+42
取引先の企業の総数	8,445	8,735	8,302	▲143	▲433
割合	7.05%	9.78%	10.79%	+3.74%	+1.01%

※1… 各項目の定義

①創業・新事業開拓支援

創業・新事業開拓関連融資制度（市町村・保証協会制度）等利用先、創業支援先(金融仲介機能のベンチマーク定義)、当行関与ファンド先、各種連携仲介支援先、6次産業化・農商工連携支援基金

等助成先 等

②経営相談支援

取引先が抱える経営課題等について、営業店及び本部が積極的に関与しソリューションを実行した先、ビジネスマッチング商談成立先、海外ビジネス支援先、外部専門家活用先 等

③事業再生支援

再生債権先（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先

④事業承継支援

事業承継相談に関する支援先、M&A マッチング支援先 等

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進

私募債実行先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PF アレンジ先 等

※2…「取引先の企業の総数」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

A. 創業セミナー（「青森地域クラウド交流会®」）の開催

「地域クラウド交流会®」とは、「つながる。広がる。うまれる。起業家の応援を通じて地域活性化。」をコンセプトに、起業家と地域をつなぐ交流会のことです。

当行は、2018年10月より東北地方で初となる「地域クラウド交流会®」の取組みを開始しました。これまで青森市・八戸市・弘前市において、計5回開催しておりますが、2020年5月には「令和元年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰を受けました。

この交流会では、起業を考えている方、起業して間もない方、起業家を応援したい方、地域の活性化を考えている方などが参加し、5名の起業家がプレゼンターとして自身の事業のPRいたします。参加者は応援したいプレゼンターに投票し、交流会の参加費1,000円のうち、半分の500円×得票数が後日プレゼンターへ賞品（商品券）として贈呈されるクラウドファンディングの機能も兼ね備えております。賞品は、自身の事業を加速させるために使用していただきますが、できるだけ地域内で使ってもらうことで、地域で経済を活性化させる仕組みとなっております。

また、交流会の前には、「クラウド勉強会」と題して実際に創業した方や、創業を支援する方を講師とした勉強会を開催し、創業への熱意や創業を志す方へ向けたメッセージなどをお話し頂いております。

※…「地域クラウド交流会」はサイボウズ株式会社の登録商標であります。

B. 支援機関との連携

自治体や各支援機関と連携した創業支援体制の構築に取り組んでおります。2020年度は、昨年度に引き続き、青森市・弘前市・八戸市など8会場で行われた「創業・起業支援制度説明会」（青森県主催）に協力いたしました。

C. 行内の創業支援強化に向けた取組み

(a) 創業 NEWS の配信

当行では、2017年度より行内の創業支援に関する好事例を「創業 NEWS」として行内に配信しております。2020年度は9月末までに5回の創業 NEWS を配信し、営業店取組みの好事例等を紹介することによって、行内の機運醸成を図っております。

(b) 創業 MAP の作成

2017年度より、当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内向けに掲示、随時更新しております。当行職員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しております。

(c) クラウドファンディング業務提携先の拡大

当行では「投資型」クラウドファンディングを扱う「ミュージックセキュリティーズ株式会社」に加え、新たに「購入型・寄付型」を扱う「株式会社 CAMPFIRE」及び「READYFOR株式会社」と提携しております。2020年9月までに27件の支援実績に至っております。

D. 行内の創業支援強化に向けた取組み

2020年度の創業融資実行件数は200件の計画に対して9月時点で96件、実行金額につきましては、20億円の計画に対して、36億円と、堅調に推移しております。引き続き行内の機運を高めることで、計画以上の実績を目指してまいります。

	2021/3期 計画	2020/9期 実績
創業融資実行件数	200件	96件
実行金額	20億円	36億円

② 経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

コンサルティングメニューの拡充やプロダクトサービスの強化のほか、外部機関へのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを拡充し、お客さまへの支援体制強化に取り組んでおります。さらに、お客さまのニーズに応じたビジネスマッチングや外部事業者、専門家との連携強化を図り、お客さまの課題解決を支援しております。

2018年8月にヒューレックス株式会社との業務提携を行い、2019年3月にパーソルホールディングス株式会社と業務提携契約を締結、2019年10月には当行が「有料職業紹介事業」の許可を取得いたしました。その後も、人材紹介会社との業務提携を行い、地域における人財不足解決へ向けた支援の強化をしております。

引き続き地域企業の経営課題の解決に向けた支援体制を強化してまいります。

③ 早期の事業再生に資する方策

事業再生支援につきましては、審査部企業支援室に専門スタッフを配置し活動を展開しております。

「再生債権先」につきましては、年2回の対象先見直しを行っており、2020年9月期は23グループ103先の支援に取り組まいたしました。

当行は、これまで金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地元企業への信用リスクテイクに努め、債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流は累計317億円、雇用に関しては1,908名の雇用維持に寄与しております。

また2020年度より企業支援室の人員を1名増員し、8名といたしました。増員した1名を含む専担者3名は外部機関に出向して専門的な知識を習得しており、的確な事業性評価と出向先との連携で、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を強化しております。

2004年度以降の審査部関与による再生スキーム実施件数は、2020年9月期に実施した5件を加え69件となりました。

引き続き、取引先のライフステージに合った適時的確な再生支援手法の構築に取り組んでまいります。

【地元^{※1}企業への与信コストに対する公的資金の割合】

(単位：百万円)

	2010/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2020/9期
U L 非期待損失額	10,117	11,039	12,067	14,879	16,010	15,316
債権放棄等 実施累計額	133	10,835	11,595	11,880	12,719	13,355
合 計	10,250	21,874	23,622	26,759	28,729	28,671
公的資金対比率	51.3%	109.4%	118.3%	133.8%	143.6%	143.3%

【地元企業への債権放棄等実施により維持された商流^{※2}・雇用^{※3}】 (単位:百万円)

	2010/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2020/9期
商流への影響 (累計)	578	21,126	25,484	29,217	31,572	31,735
雇用への影響	65名	1,235名	1,605名	1,746名	1,841名	1,908名

※1…地元：青森県及び函館地区

※2…商流：事業再生先企業の支援開始時点の年商。支援実行後に発生した売上高は考慮しておりません。

※3…雇用：事業再生先企業の支援開始時点の従業員数。支援実行後の従業員数増減は考慮しておりません。

A. 再生目的のスポンサースキーム事例

【債権譲渡による事業再生】

当社は老舗の食品製造業者であります。本社移転時に規模を縮小したことが戦略上の失敗となり、10年超に亘る営業赤字を資産売却で資金繰りを繋いでいる状況でした。

当行はサブ行でしたが、従前よりリレーションが深く再生支援を開始。事業性評価の結果自力再生が難しいと判断し、当社代表者と協議の上、スポンサー探索を行いました。

複数候補社の中から当社の再生方針に合った再生ファンドをメインスポンサーとして招聘し第二会社方式による再生スキームを構築し、同ファンドの働き掛けで大手同業者の出資も得て、規模と技術を活かす事業再生計画を策定しました。

結果として全国ファンドと中小企業再生協議会を利用しながら、地元の「資産」である老舗食品ブランドを残すことができました。

代表者個人所有の飲食店舗底地を対象企業に現物出資
 会社が所有する貸付金をスポンサーに譲渡
 代表者と子会社が保有する対象企業株式をスポンサーに譲渡

B. スポンサースキームによる地域振興サービス業の事業承継事例

【債権直接放棄による事業再生】

サービス業を営む当社は、競争激化と法改正の影響を受けて業績が低迷し、資金繰りにも困窮したことから事業再生支援に着手しました。

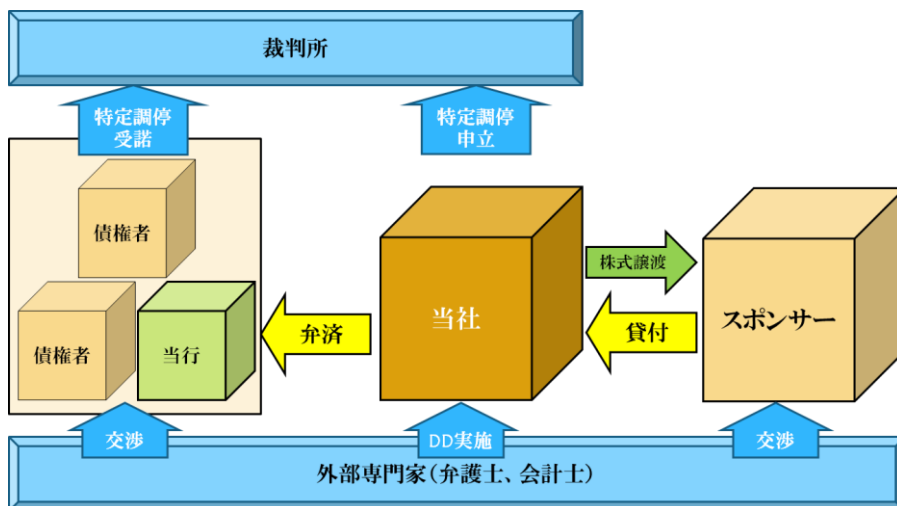
当初はスポンサーへの譲渡を前提とした民事再生を検討しましたが、民事再生の場合は公知となることで事業再生の妨げとなり、当社財務の毀損や資金繰り圧迫に至る可能性が高くなることから、私的整理スキームである特定調停を利用しました。

難度の高いスポンサー支援を中心としたスキームでしたが、全取引金融機関と弁護士を中心とした外部専門家の協力もあり、債権放棄を含む事業再生計画の合意に至りました。

また経営者保証ガイドラインを活用して、同時に連帯保証人解除についても同意してお

ります。

本件は事業継続で地域に資することを目的とした、スポンサー事業承継型の再生事例であります。



C. 当行ハンズオンによる再生計画策定支援事例

当法人は本県を含む複数県で医業を営んでおりますが、設備投資後のスケジュール遅延で業績が下振れし、赤字・債務超過に陥りました。そこで実現可能性のある事業改善を行うべく、当法人は外部専門家に依頼しましたが、医業特有の複雑さやリレーション不足があり計画策定にまで至りませんでした。

そこで当行が策定を支援することで当法人と合意し、企業支援室が事業・財務デューデリジェンスを行いました。その上で売上高算出根拠の積み上げや、実現可能性を高めるためのストレス耐性検証、抜本的な経費削減の検討・立案をするため、当社経営陣との対話を繰り返しながら事業再生計画の策定に至りました。

当法人理事会にて承認の後、事業再生計画について全金融機関の合意も形成されております。

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

2020年4月に「創業・事業承継支援室」を設置し、本部専担者4名を配置して組織的な活動を展開しております。

具体的には、2020年6月より、本部（地域創生部）担当者の地区担当制を導入致しました。会議においては、業界再編に着目したアプローチリストを共有し、営業店と連携した本部帯同訪問によるニーズ喚起及び提案活動を展開しております。

また、これまで主流であった外部M&A専門業者への紹介スキームに加えて、外部M&A専門業者との協業スキームや当行内部のみで完結するプロパースキームを構築いたしま

した。これにより、M&A 専門業者で取扱いが困難であった中小零細企業においても、当行独自で M&A による事業引継支援が可能となっております。

また、2010 年 10 月より次世代を担う後継者・若手経営者を対象とした「みちのく銀行経営塾（開催期間 1 年間：全 12 回）」を実施しており、これまで 9 期、延べ 205 名が受講を修了しております。なお、2019 年 10 月より第 10 期生（23 名）の講座を開始しており、今後も継続的に実施する予定となっております。

今後もお客さまの事業承継ニーズの把握に努め、積極的に支援してまいります。

【後継者がいない企業の第三者承継事例】

A 社は、社内に後継者がおらず、当行主催の事業承継セミナーに参加するなど、事業承継の関心が高く、廃業も含め出口戦略を模索しておりました。そこで当行は、A 社に対し第三者承継に係る提案を行い、事業譲渡の決断に至りました。

一方 B 社は、以前に事業承継支援対策の一環でホールディングス化スキームによる事業承継対策を実施しており、同一県内における事業拡大ニーズがありました。そこで当行は、B 社に対し業績拡大による成長戦略の提案を行い、A 社譲受に至りました。

こうして A 社の営業エリアをカバーすることにより、B 社は県内全域を横断的に事業拡大し、且つ A 社の従業員の雇用が維持されるという好循環を生み出すことができた M&A 支援の成功事例であります。

VI. 剰余金の処分の方針

1. 配当についての方針

(1) 配当及び利益剰余金の状況

銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、安定的な配当を継続することで、株主の皆さまへの利益還元を努めていくことを基本方針としております。

2021年3月期の普通株式の配当につきましては、1株あたり20円の期末配当を予定しております。なお、A種優先株式は当初予定どおり定款及び発行要項の定めに従った配当を予定しており、中間配当は1株あたり27.40円で実施いたしました。期末配当は、1株あたり27.40円を予定しております。

引き続き、経営強化計画の着実な履行によって地域経済の活性化に貢献するとともに、収益性の確保と業務の効率化を図り、経営基盤の強化に努めてまいります。

【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期 当初始期	2010/3期 実績 (1年目)	2011/3期 実績 (2年目)	2012/3期 実績 (3年目)	2013/3期 実績 (4年目)	2014/3期 実績 (5年目)	2015/3期 実績 (6年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131
当期純利益	△268	20	18	14	31	32	37

	2016/3期 実績 (7年目)	2017/3期 実績 (8年目)	2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)	2020/3期 実績 (11年目)	2020/9期 計画 (12年目)	2020/9期 実績 (12年目)
利益剰余金	164	192	209	206	155	274	163
当期純利益	45	35	26	6	△44	18	12

(2) 2019年9月期の経営強化計画の履行状況報告書の誤記載について

2019年9月期の経営強化計画の履行状況報告書に記載しておりました【利益剰余金の積み上げ実績と計画】の表につきまして、2018年3月期及び2019年3月期の当期純利益の記載に誤りがございました。修正値については以下のとおりです。

		2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)
当期純利益	当初公表値①	6	35
	修正値②	26	6
	② - ①	+20	△29

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の業績向上意欲を高めるため、役員報酬制度は確定金額報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬制度からなっております。役員賞与制度につきましては、2010年5月に廃止済みであります。2016年7月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員（監査等委員でない取締役、執行役員）の選任についても十分な協議を行っております。

なお、社外取締役並びに監査等委員である取締役に対しては、客観的な立場で実効性の高い監督を行うため、業績連動報酬の対象とはせず、全てを確定金額報酬としております。

VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

当行では、コーポレート・ガバナンス体制の強化に向け実効性のある経営監査体制の構築へ、継続的に取り組んでおります。

内部監査は、当行グループに係るガバナンス、リスクマネジメント、及びリスク・コントロールに関連する全ての経営諸活動を対象範囲として監査部が実施し、その内容につきましては内部監査結果として監査等委員会、頭取及び経営会議・取締役会に報告しております。

監査部は、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、監査等委員会及び頭取へのダブル・レポートラインを確保することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働く体制を確立するとともに、適切なスタッフを配置しております。また、会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

当行では「自己資本管理規程」に基づき、過度なリスクテイクによる利益追求や極端なリスク回避に偏ることなく、適切なリスク・コントロールによる自己資本管理を行うため、計量可能なリスクにつきましてはリスクカテゴリー毎にリスク資本配賦を行い、統合リスク管理の実践に努めております。各種リスク量につきましては、日次及び月次でモニタリングを行い、「統合リスクモニタリング」により、月次で「収益・ALM委員会」、経営会議、四半期毎に取締役会報告を行っております。

「収益・ALM委員会」は、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、「リスク」、「収益」、「資本」のバランスの最適化を図るとともに、リスクテイクに係る協議を行い、ALM・統合的リスク管理体制の強化を図っております。また、資本規制強化などの制度変更対応や、より厳格な資本配賦運営・損失限度枠管理体制の確立に向けた議論、及びリスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理の在り方など、ALM・リスク

管理機能の強化・高度化に向けた協議を継続して行っております。

なお「収益・ALM委員会」は、頭取を委員長とし、収益向上に向けた施策に対する指示や、それに伴うリスク量の変化や資本に与える影響の把握など、財務の健全性維持と収益性向上に関する活発な議論を行う場として機能しております。

また、「リスクマネジメント委員会」を設置し、各種リスクに関する幅広い議論を行うとともに、オペレーショナルリスクについて、リスクの顕在化・再発防止策の協議・検討を通じ、業務の健全かつ適切な運営の確保に努めております。

今後も、リスク管理の高度化を図り、市場環境に応じたリスク・コントロールの実践に努めてまいります。